

RAPPORT D'ÉVALUATION DE  
L'UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018**  
VAGUE D



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Pierre Louart, Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

## SOMMAIRE

Présentation de l'établissement .....	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale Paris Sciences Lettres (PSL).....	4
3 / Caractérisation de l'université Paris-Dauphine.....	5
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	7
1 / Analyse du positionnement institutionnel.....	7
2 / Stratégie de partenariats .....	7
a/ Les partenariats académiques .....	7
b/ Les partenariats socio-économiques .....	8
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	10
1/ Une organisation interne faisant place aux échanges et à la concertation.....	10
2/ Une gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique .....	10
3 / Un pilotage tourné vers la mise en œuvre du projet stratégique .....	11
4 / Les grandes fonctions du pilotage (RH, finance, système d'information, immobilier) .....	12
a/ Une situation financière stable et relativement sécurisée.....	12
b/ En ressources humaines : un contrôle technique et des orientations stratégiques partielles.....	12
c/ Un système d'information qui se consolide.....	13
d/ Un patrimoine en attente des travaux de réhabilitation.....	13
La recherche et la formation .....	15
1 / La politique en matière de recherche .....	15
a/ Une recherche diversifiée et performante.....	15
b/ Une politique recherche orientée autour de projets directeurs .....	15
2 / La politique en matière de formation initiale et continue .....	16
a/ Organisation des formations, formation continue et innovation pédagogique .....	16
b/ Des parcours étudiants nombreux et accompagnés.....	17
3 / Des liens à consolider entre recherche et formation.....	17
4 / Une politique de documentation très efficace.....	18
La réussite des étudiants .....	19
1 / Des débouchés attractifs.....	19
2 / Une vie associative importante et diversifiée.....	20
3 / De nombreux services contribuant à la qualité de vie étudiante .....	20
4 / Une participation active des étudiants à la gouvernance .....	21
La valorisation et la culture scientifique .....	22
1 / Un effort croissant de valorisation des activités.....	22
2 / Un service d'appui pour soutenir la recherche et en valoriser les résultats.....	23
Les relations européennes et internationales.....	24
Des relations internationales foisonnantes à mieux structurer .....	24
a/ Les mobilités .....	24
b/ Les délocalisations et partenariats d'établissements.....	25
Conclusion .....	26
1 / Les points forts .....	27

2 / Les points faibles .....	27
3 / Les recommandations .....	27
Liste des sigles .....	28
Observations de la Présidente .....	31
Organisation de l'évaluation .....	32

Rapport final 24/10/18

# PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

## 1 / CARACTERISATION DU TERRITOIRE

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) représentant au total 12 millions d'habitants<sup>1</sup> dont un peu plus de deux millions au niveau de la ville de Paris.

La région Île-de-France compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2015-2016, 663 066 étudiants<sup>2</sup> étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 365 146 à l'université. La moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. En 2013, la région dénombrait 55 876 personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche<sup>3</sup>. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement<sup>3</sup>. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En 2015, la région comptait 98 écoles doctorales (ED).

En Île-de-France, il existe huit coordinations territoriales, au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013. Au 1er janvier 2018, l'enseignement supérieur parisien est structuré en trois communautés d'universités et établissements (Comue) et une association<sup>4</sup>.

## 2 / STRUCTURATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE PARIS SCIENCES LETTRES (PSL)

Telle qu'elle est définie dans les statuts en vigueur au 1er janvier 2018, la communauté d'universités et établissements (Comue) Paris Sciences Lettres (PSL), dont l'université Paris-Dauphine est membre, comporte 16 membres, 11 établissements d'enseignement supérieur et de recherche<sup>5</sup> et cinq organismes et fondations de recherche<sup>6</sup>. Cinq établissements sont également associés par convention<sup>7</sup>.

La première phase du programme d'investissements d'avenir (PIA) a conduit à la labellisation de sept laboratoires d'excellence (Labex) et six équipements d'excellence (Equipex) puis à l'attribution en juillet 2011 d'une initiative d'excellence (Idex) intitulée Paris Sciences Lettres (PSL\*) dotée de 750 M€ non consommables et portée par la fondation de coopération scientifique (FCS) dénommée « Paris Sciences et Lettres – Quartier latin ».

Les statuts actuels de la Comue précisent que la FCS, porteuse du programme Idex, a pour mission la gestion des actions clés de ce programme et que la Comue assure les missions de formation et de diplomation propres à PSL ainsi que de nombreuses autres actions liées à la vie de la communauté universitaire dont le contrat de site avec l'État et le contrat de projet État-Région (CPER).

A travers ses établissements membres et associés, la Comue accueille 20 685 étudiants en 2017, dont environ 60 % (12 367) sont inscrits en master, tandis que 23 % (4 775) sont inscrits dans des diplômes de premier cycle et 17 % (3 543) en doctorat. D'après les données fournies dans les tableaux de bord du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, les établissements de PSL relevant de ce ministère emploient environ 1 000 enseignants-chercheurs (EC) titulaires<sup>8</sup>.

En janvier 2017, les établissements membres de la Comue ont validé un accord politique<sup>9</sup> définissant les bases

<sup>1</sup> Populations légales 2014 (Institut national de la statistique et des études économiques - Insee).

<sup>2</sup> Diagnostic de stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), 2016. Chiffres les plus récents.

<sup>3</sup> La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations étant de 5 802 M€).

<sup>4</sup> Les Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC) ; Paris sciences et lettres (PSL) ; Hésam. La Comue Sorbonne Universités (SU) évolue en date du 1er janvier 2018 en une « association » Sorbonne Université.

<sup>5</sup> École nationale supérieure de chimie de Paris (Chimie ParisTech) ; École normale supérieure (ENS) ; École supérieure de physique et de chimie industrielles (ESPCI Paris) ; Université Paris-Dauphine ; Observatoire de Paris ; École nationale supérieure des mines de Paris (Mines ParisTech) ; Conservatoire national supérieur d'art dramatique (CNSAD) ; Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris (CNSMDP) ; École nationale supérieure des arts décoratifs (Ensad) ; École nationale supérieure des beaux-arts (Ensba Paris) ; École nationale supérieure des métiers de l'image et du son (Fémis).

<sup>6</sup> FCS Paris Sciences et Lettres - Quartier latin ; Institut Curie ; CNRS ; Inserm ; Inria.

<sup>7</sup> École nationale des chartes (ENC) ; École pratique des hautes études (EPHE) ; École des hautes études en sciences sociales (EHESS) ; École française d'Extrême-Orient (Efeo) ; Institut Pasteur.

<sup>8</sup> Cet effectif est de 1 100 enseignants-chercheurs si on y intègre les effectifs de Mines ParisTech et de l'ESPCI, qui ne sont pas sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri).

<sup>9</sup> Accord entre les chefs d'établissements Idex PSL : « L'université Paris Sciences Lettres : objectif, structure, pilotage ».

pour une nouvelle évolution des statuts de PSL, en lien avec les recommandations du jury international de l'Idex formulées en 2016 en vue de sa validation définitive. Cet accord, relatif à l'université cible future, concerne 24 établissements répartis ainsi : neuf membres (Chimie ParisTech, ENS, ESPCI Paris, Université Paris-Dauphine, Observatoire de Paris, Mines ParisTech, ENC, EPHE, Institut Curie), trois organismes de recherche (CNRS, Inserm, Inria), dix associés (CNSAD, CNSMDP, Ensad, Ensba Paris, Fémis, EHESS, Efeo, Institut de biologie physico-chimique – IBPC, ILB, Collège de France), et deux partenaires (Institut Pasteur, lycée Henri IV).

### 3 / CARACTERISATION DE L'UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE

Créée il y a près de 50 ans, spécialisée dans les sciences de la décision et de l'organisation, l'université Paris-Dauphine (UPD) compte près de 9 000 étudiants en formation initiale à la rentrée 2017 et plus de 1 200 en apprentissage, auxquels il faut ajouter quelque 2 500 cadres en formation continue. Ils sont répartis en quatre départements de formation. A la même période, en master, on dénombre un quart d'étudiants d'origine internationale. En 2016, il y avait 357 doctorants inscrits, 73 thèses soutenues et 18 habilitations à diriger des recherches (HDR)<sup>10</sup>.

Dans l'effectif de 1 112 personnes, une petite moitié sont des personnels Biatss (522), avec un peu plus de non-titulaires (274) que de titulaires (248). Sur les 590 enseignants-chercheurs, 322 sont titulaires (108 PR, 192 MCF, 22 personnels issus du secondaire)<sup>11</sup>, les autres étant des non-permanents. A noter que l'effectif titulaire n'évolue quasiment plus, en quantité, depuis quelques années. Ce sont donc les recrutements de remplacement et la gestion des vacataires qui permettent l'adaptation interne aux besoins. Sur le contrat écoulé, l'UPD accueille 80 professeurs invités ; 25 % du corps professoral est constitué d'enseignants étrangers.

Actuellement, le budget de fonctionnement (année 2017) est de 117 millions d'euros. Sa caractéristique essentielle est de compléter une contribution d'Etat sans augmentation (60 millions). L'université a été conduite à développer ses recettes propres (leur accroissement sur cinq ans est de 44 %). Ces recettes sont principalement liées à la formation continue, à l'apprentissage et à l'accroissement des droits d'inscription.

L'université Paris-Dauphine s'étend sur trois sites (Porte Dauphine, La Défense, l'Institut pratique du journalisme Rue Saint Georges, Paris 9). Ils représentent 60 000 m<sup>2</sup>. Le principal campus est installé dans l'ancien siège de l'OTAN, avec des possibilités d'extension limitées. Aujourd'hui, l'UPD doit louer plusieurs espaces extérieurs. Une rénovation importante des locaux est prévue. Elle va permettre aussi l'accroissement des surfaces disponibles. L'opération est engagée et financée pour près de 100 millions d'euros.

La qualité de l'offre de formation et sa notoriété nationale permettent à la fois des recrutements très sélectifs et de larges débouchés professionnels. Le bon niveau d'études est complété par une logique entrepreneuriale (initiatives individuelles, adaptation des savoirs et savoir-faire aux besoins des entreprises, engagement des étudiants dans des projets multiples avec un esprit « école »).

A l'UPD, la recherche s'articule autour de six pôles disciplinaires (sciences de gestion, économie appliquée, sciences sociales, droit, mathématiques de la décision, informatique et décision). Ceux-ci sont sous-tendus par autant d'unités de recherche dont quatre sont sous cotutelle avec le CNRS et une avec l'Inra (CEREMADE, CR2D, DRM, IRISSO, LAMSADE, LEDa<sup>12</sup>). Elles jouissent d'une grande autonomie tant pour l'affectation de leurs moyens que pour leur politique scientifique.

La précédente évaluation avait mis l'accent sur l'intérêt d'améliorer l'organisation d'ensemble et l'efficacité des services supports, pour éviter trop de décisions inutilement décentralisées, avec des effets de dispersion. En réponse à ces préconisations, l'UPD a pris des décisions opérationnelles dont ce rapport rendra compte dans le second chapitre.

Intégrée dans PSL, l'UPD veut conserver sa marque et même la développer à l'international, en utilisant ses labels (notamment EQUIS<sup>13</sup>) et ses partenariats actuels ou futurs (alliance SIGMA<sup>14</sup>, campus délocalisés à Tunis, Londres, Madrid et Casablanca).

Dans cette présente évaluation, le comité a choisi de porter plus particulièrement son attention sur les points

<sup>10</sup> RAE, p. 58.

<sup>11</sup> RAE, p. 6. Notons aussi le fundraising, RAE, p. 17.

<sup>12</sup> CEREMADE (UMR CNRS 7534) : Centre de recherche en mathématiques de la décision. Cr2D (EA 367) : Centre de recherche droit Dauphine. DRM (UMR CNRS 7088) : Dauphine Recherche en Management. IRISSO (UMR CNRS Inra 7170-1427) : Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales. LAMSADE (UMR CNRS 7243) : Laboratoire d'analyse et de modélisation de systèmes d'aide à la décision. LEDa (EA 4404) : Laboratoire d'économie de Dauphine. Le CEREMADE abrite en outre une équipe Inria, et dans le LEDa, l'IRD est en tutelle de l'équipe DIAL.

<sup>13</sup> EQUIS : *European Quality Improvement System*.

<sup>14</sup> SIGMA : *Social Impact and Global Management Alliance*.

suivants :

- la stratégie de différenciation de l'UPD par rapport à ses concurrents nationaux et internationaux, du point de vue des étudiants et de ses partenaires (entreprises, institutions) ;
- la politique de l'UPD à l'égard de PSL (gestion et optimisation de ce lien, en général et au quotidien). L'évolution de la marque Paris-Dauphine dans ce cadre ;
- le projet scientifique de l'UPD. Les rôles et les complémentarités de PSL, de l'école doctorale et des différents laboratoires. La diffusion et la valorisation des recherches ;
- la clarification de l'offre de formation, pour les étudiants de formation initiale et de formation continue. Les politiques d'innovation pédagogique (à l'aide des TIC<sup>15</sup> ou de nouvelles formes d'apprentissage) ;
- les axes à partir desquels l'UPD oriente sa politique internationale. Par exemple, en matière de délocalisations, de partenariats, de mobilités entrante et sortante des étudiants ;
- au niveau du pilotage, les pratiques précises en matière de contrôle de gestion, de politique de qualité, de stratégie RH et de développement durable.

---

<sup>15</sup> Technologies de l'information et de la communication.

# LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

## 1 / ANALYSE DU POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL

L'UPD dispose d'une autonomie propre à son statut de grand établissement, qui lui permet :

- une politique universitaire (appartenance à la conférence des présidents d'université-CPU) qui se traduit par des exigences de qualité académique, un fort développement de la recherche et une pédagogie conduite par des enseignants-chercheurs ;
- une politique d'école (appartenance à la conférence des grandes écoles-CGE) qui lui permet de sélectionner à l'entrée, tout en ayant des marges de manœuvre sur ses droits d'inscription (qu'elle module) et sur sa taille (grâce à des effectifs étudiants contrôlés).

Par rapport à Paris Sciences Lettres (PSL), l'UPD a toujours eu la stratégie de s'impliquer comme un membre entreprenant et actif, en estimant qu'elle pouvait y jouer un rôle majeur par sa taille, son poids en formation et ses effectifs étudiants. Elle vit son appartenance à trois niveaux d'intérêts :

- en obtenir une meilleure visibilité internationale (et un impact dans les classements mondiaux)<sup>16</sup>,
- trouver des possibilités de mutualisation entre membres (croissance partenariale, services délégués, recherche d'une plus grande influence auprès d'institutions-tutelles et de parties prenantes du territoire),
- y voir une source d'opportunités en formation et en recherche (compte tenu de la grande richesse académique des partenaires – il y a beaucoup de fertilisations croisées possibles, de formations transversales à créer, de programmes de recherche interdisciplinaire à concevoir).

Même si l'UPD s'est donnée comme objectif stratégique d'agir sur les sciences de l'organisation et de la décision (ce qui explique les disciplines qu'elle a privilégiées, en particulier l'importance prise par les mathématiques et l'informatique<sup>17</sup>), les principaux usagers de cette université (étudiants, recruteurs) sont d'abord intéressés par les apports managériaux. Et, concrètement, dans les milieux d'affaires, on parle de Dauphine comme d'une université de management. La position affirmée dans les axes stratégiques (liée d'ailleurs à des résultats probants et reconnus internationalement en économie et en mathématiques) doit tenir compte aussi de cette réalité.

Si on constate une forte expertise dans les domaines scientifiques privilégiés, il y a une grande majorité de débouchés professionnels en direction du « management » avec les emplois variés qu'il permet d'offrir. Cela n'est pas incompatible avec le fait d'insister sur l'axe organisation-décision qui traverse toutes les sciences sociales, et qui s'appuie pour partie sur des applications mathématiques, statistiques et informatiques, notamment grâce à l'explosion des nouveaux traitements de données (*big data*, robotique complexe, intelligence artificielle, objets connectés)<sup>18</sup>.

## 2 / STRATEGIE DE PARTENARIATS

### a/ Les partenariats académiques

La politique de partenariats est un élément essentiel de la stratégie de l'université Paris-Dauphine. Elle se concrétise par des partenariats académiques efficaces qui partagent des objectifs communs.

Les partenariats académiques de l'UPD s'expriment principalement dans la politique internationale. Un partenariat structuré a été initié avec l'université Carlos 3 à Madrid pour la délocalisation de la licence d'économie-gestion. Des campus ont été ouverts à l'étranger, à Tunis, Londres et Casablanca.

Par ailleurs, des partenariats de recherche ont été noués avec plusieurs universités étrangères (*Singapore Management University* (SMU), *Copenhagen Business School* à Copenhague, *University of St Gallen* en Suisse, *Fundaçao Getulio Vargas* (FGV) à Rio de Janeiro, *Escola superior d'administració i direcció d'empreses* (ESADE) à Barcelone, *Hitotsubashi University* à Tokyo, *Renmin University of China* à Pékin). Ces partenariats forment le réseau « Alliance » qui s'appuie sur des valeurs communes de responsabilité sociale et environnementale.

<sup>16</sup> PSL est le premier établissement français dans le classement mondial des universités THE 2018.

<sup>17</sup> Entretien lors de la visite de l'établissement ; échanges avec les responsables de départements.

<sup>18</sup> Notons des sorties privilégiées vers les activités bancaires ou les secteurs financiers, en lien avec la structure des partenaires professionnels.



Les partenariats internationaux sont parfois focalisés, certains sur la recherche, d'autres sur les formations même si d'autres encore mêlent les deux aspects. Le comité estime toutefois que la diversité des réseaux mis en place demanderait un éclaircissement de la stratégie d'ensemble, à la fois pour optimiser les partenariats existants et éviter de disperser l'investissement.

Sur le plan local, ces partenariats concernent avant tout les liens noués à travers PSL, notamment avec des tutelles en matière de recherche : CNRS, Inserm, IRD, FSMP, Inria. Ces organismes coopèrent aux grands projets de recherche de l'UPD par leur implication dans les UMR (elles sont au nombre de quatre à l'UPD<sup>19</sup>). Ils adhèrent également au projet PSL dans lequel ils ne voient que des avantages en matière de collaboration.

Enfin, les partenariats académiques entre les parties prenantes de PSL semblent avoir pris tout leur sens dans l'élaboration du projet d'école universitaire de recherche (EUR). Les directeurs de l'EHESS et de l'École des Mines ont témoigné de l'effet de synergie très positif entre l'UPD et leurs établissements dans le cadre de PSL et des projets qui en découlent.

Le comité reconnaît le dynamisme de l'UPD sur ces partenariats académiques. En particulier, l'intégration dans le projet PSL installe ou consolide des relations avec des établissements prestigieux.

## **b/ Les partenariats socio-économiques**

Les partenariats socio-économiques de l'UPD sont très importants. Le comité considère qu'il serait bon de les structurer et de les exploiter plus complètement, ainsi que d'envisager des diversifications.

Pour atteindre son objectif de devenir une des universités européennes de référence dans le domaine des sciences de l'organisation et de la décision, l'UPD a trouvé de nombreux partenaires socio-économiques, en particulier des entreprises internationales de premier plan<sup>20</sup>. Par ces partenariats, l'UPD cherche aussi bien à renforcer son financement propre qu'à assurer des débouchés de qualité à ses étudiants. Elle vise à ancrer sa recherche dans les réalités et les enjeux du monde professionnel de la finance et de l'économie.

Le positionnement professionnel d'UPD et son ancienneté (50 ans en 2019) la mettent naturellement au cœur d'un réseau important d'acteurs socio-économiques et de grandes entreprises. Ce réseau, qui compte plus de 2 000 entreprises en relation régulière avec l'UPD, nourrit la qualité de l'insertion professionnelle des étudiants et fournit un grand nombre d'intervenants professionnels extérieurs. Il permet aux enseignants-chercheurs d'enrichir leurs cours grâce à des contacts réguliers avec le monde professionnel et, le cas échéant, d'orienter et de confronter leurs travaux de recherche. Enfin, ce réseau contribue à fournir une part importante des ressources de l'université entre taxe d'apprentissage, mécénats, financements de chaires (gouvernance et régulation par exemple) et contributions diverses (Fondation Dauphine, programme égalité des chances, etc.).

Les relations avec les partenaires socio-économiques et les entreprises ne sont gérées au sein d'une véritable direction que depuis début 2018<sup>21</sup>. Pour l'heure, il s'agit surtout d'une simple coordination d'ensemble, qui laisse une large part d'initiative aux enseignants-chercheurs et aux étudiants. Mais elle a le mérite d'offrir une relation de type « interlocuteur unique » aux partenaires de l'université. Parmi les partenaires d'UPD, huit sont qualifiés de « partenaires Campus » et participent plus activement au développement d'UPD. Ce sont surtout de très grands recruteurs d'étudiants qui, depuis longtemps, trouvent chez les diplômés de Dauphine les compétences et les qualités dont ils ont besoin. Ces derniers se disent aussi ouverts à des relations plus structurées, plus collectives et orientées vers une prospective des métiers, même si jusqu'ici, comme l'ont montré les entretiens, l'UPD a toujours su former de jeunes professionnels très compétents, adaptables et capables d'évoluer. Certains des partenaires Campus ont des liens avec plusieurs masters et un projet de chaire sur les FinTech<sup>22</sup>.

Les partenaires rencontrés au cours de la visite de l'établissement dans le cadre cette évaluation se disent très satisfaits de leurs relations avec l'UPD, qu'il s'agisse de la multidisciplinarité des formations, des grands événements comme le forum « Entreprises » ou les « Finance Days », ou encore de la recherche de stagiaires, d'apprentis et de futurs collaborateurs. Ils ont des contacts réguliers avec les enseignants-chercheurs et, pour une petite partie d'entre eux, participent aux conseils de perfectionnement. Mais ces relations sont très bilatérales (partenaire/UPD), s'établissant davantage avec des enseignants-chercheurs, des responsables de licence ou de master qu'avec l'institution proprement dite. Elles sont très orientées sur l'opérationnel. Il n'y pas de réflexion conjointe structurée sur l'évolution des métiers et des compétences alors que l'enjeu majeur

<sup>19</sup> CEREMADE, UMR CNRS 7534 ; DMR, UMR CNRS 7088 ; IRISSO UMR CNRS 7170-1427 ; LAMSADE UMR CNRS 7243.

<sup>20</sup> Par exemple L'Oréal, la Société Générale, Atalian, BNP Paribas, Carrefour, le Crédit agricole, Natixis, etc.

<sup>21</sup> Direction relations entreprises.

<sup>22</sup> Technologie financière.

aujourd'hui est de répondre aux besoins en emplois des entreprises<sup>23</sup>.

Par ailleurs, l'exigence croissante des entreprises en matière de compétences comportementales et sociales commence à être prise en compte dans une partie des enseignements. Mais elle ne fait pas encore l'objet d'une réflexion structurée avec les partenaires.

Enfin, le comité a relevé que les partenaires socio-économiques de l'UPD sont très majoritairement français (certes avec une forte exposition internationale), ou concernent des filiales françaises de groupes internationaux. On en trouve une bonne partie dans les secteurs de la banque, de la finance et du conseil.

Le comité recommande donc à l'UPD de structurer et d'animer plus collectivement, institutionnellement et régulièrement ses relations avec ses partenaires socio-économiques, et profiter ainsi de leur intelligence collective. L'UPD pourrait utilement tirer profit de son large réseau de partenaires pour développer une prospective des métiers et des compétences, y compris comportementales et sociales, dans ses champs de débouchés professionnels. Enfin, le comité estime qu'il conviendrait d'élargir la recherche de partenaires internationaux (pour renforcer et élargir le développement et le rayonnement), ou venant d'activités insuffisamment représentées (pour se protéger de retournements de conjonctures professionnelles, ou se saisir d'opportunités de recrutements dans des secteurs en développement).

---

<sup>23</sup> Par exemple, celui de contrôleurs de gestion à savoir-faire plus aiguisé en *big data*.

# LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT

## 1/ UNE ORGANISATION INTERNE FAISANT PLACE AUX ECHANGES ET A LA CONCERTATION

L'instance exécutive de l'UPD est l'équipe présidentielle constituée d'une présidente élue depuis décembre 2016 et de huit vice-présidents<sup>24</sup>. A l'époque de l'évaluation, la prise de fonction de cette équipe datait de 16 mois. Elle s'est caractérisée par une continuité avec l'ancien exécutif, mais aussi par sa volonté d'infléchir certains axes stratégiques tout en tenant compte des précédentes évaluations. Par exemple, l'accent a été mis sur l'optimisation de la gestion des enseignants-chercheurs (EC), sur la soutenabilité financière et sur les enjeux de responsabilité sociale et environnementale. L'équipe affiche aussi la volonté d'être attentive aux logiques d'accréditation ou de classement, aux enjeux de transformation pédagogique et aux projets innovants, des délégations spécifiques ayant été mises en place sur ces questions.

Lors de réunions bimensuelles, l'exécutif se constitue en comité exécutif (Comex), pour associer la directrice de cabinet et le directeur général des services (DGS).

Les décisions politiques sont prises dans les conseils centraux (conseil d'administration - CA, le conseil de la formation et de la vie étudiante - CFVE, le conseil scientifique - CS) qui se réunissent mensuellement. Le comité a pu observer une réelle volonté de dialogue et d'échanges approfondis, reconnus par les membres EC et Biatss<sup>25</sup>. Les membres EC jugent pour leur part que la présidence laisse bien mûrir les débats, pour s'assurer d'une véritable concertation avant les votes. Les membres Biatss, quant à eux, estiment que le processus démocratique s'est amélioré, mais qu'ils ne sont pas toujours suffisamment impliqués à l'amont de certaines démarches ou gestion de dossiers.

Les étudiants sont partie prenante des conseils centraux, comme on le rappellera dans la partie de ce rapport qui leur est consacrée. Ils sont notoirement impliqués dans les commissions du CFVE. On les incite à représenter leur université dans différentes institutions extérieures, celles-ci étant considérées comme des partenaires actifs et des ambassadeurs de leur établissement.

A côté des instances statutaires, de nombreux dispositifs d'échanges et de discussions sont actifs. Les plus importants sont les conseils de département, qui gèrent les enjeux pédagogiques et administratifs propres à chaque domaine d'enseignement, les conférences de direction qui associent, tous les 15 jours, les directeurs de département (et, si besoin, les directeurs des centres de recherche et des services administratifs). Ces différentes instances permettent de préparer les décisions sujettes à vote politique, ou à organiser l'activité courante.

D'autres conférences existent, pour permettre des concertations techniques (directeurs de services, responsables administratifs) ou des échanges par rapport aux postes et aux liens recherche-enseignement (directeurs de centres de recherche et de département).

Enfin, il existe un comité d'analyse stratégique (réunions en 2016 et 2017), qui associe au Comex, sept personnalités qualifiées à reconnaissance internationale. Ce comité permet d'ouvrir une prospective sur l'enseignement, la recherche et les partenariats économiques.

## 2/ UNE GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ELABORATION ET DE LA CONDUITE DU PROJET STRATEGIQUE

Comme exposé *supra*, l'organisation intègre de nombreux acteurs en concertation, même si la gouvernance centrale s'est affirmée. Celle-ci exprime d'ailleurs un grand dynamisme et fait valoir ses priorités stratégiques (implication dans PSL, partenariats locaux, clarification renouvelée des programmes d'enseignement et des orientations de recherche, actions en notoriété, renforcement des liens avec le territoire, affirmation des priorités internationales).

Le comité constate que la direction a la volonté de structurer certaines zones de contrôle, tout en garantissant les délégations et la subsidiarité. Il considère qu'il est toutefois utile d'augmenter la concertation interactive avec les départements de formation. Ces derniers gardent une grande autonomie, ce qui n'est

<sup>24</sup> Les vice-présidents du CA et du CS, du CFVE et, et ceux chargés des missions suivantes : responsabilité sociale, numérique, relations internationales, finances et soutenabilité financière, enseignants-chercheurs. En outre, six référents chargés de mission renforcent l'attention au social et à l'environnemental (responsabilité environnementale, égalité), mettent en avant le besoin de qualité (accréditations, intégrité scientifique) ou renforcent les partenariats (relations avec les entreprises, organisations publiques).

<sup>25</sup> Différents entretiens réalisés lors de la visite du comité d'évaluation.

pas un mal en soi, sauf si cela permet de protéger des habitudes ou des chasses gardées. De même, le comité a pu observer que l'articulation avec la recherche est en partie freinée par les logiques actuelles de structuration (transversalité pour la plupart des formations sauf en mathématiques et en informatique, et logique disciplinaire pour les laboratoires).

Aujourd'hui encore, on trouve des divergences entre certaines pratiques nécessitant d'être coordonnées ou pilotées globalement. S'il est opportun de garder un management par projets, il faut en accroître le contrôle de cohérence, dans le cadre de priorités choisies et d'une logique de soutenabilité financière. L'établissement est conscient qu'il faudra de plus en plus optimiser ses investissements (en formation, pédagogie, recherche, impacts territoriaux, réseaux internationaux).

Les choses devraient s'améliorer grâce à trois vecteurs de gouvernance :

- le contrôle de soutenabilité des produits en cours ou en projets (par des objectifs budgétaires, mais aussi par des critères d'investissement) ;
- la construction d'indicateurs à respecter (dans le cadre des priorités de l'établissement) ;
- la mise en place de projets transversaux, soit pour répondre à des enjeux majeurs – par exemple en responsabilité sociale ou en gestion de données complexes –, soit pour optimiser les ressources des composantes de PSL et développer des fertilisations croisées en sortant d'une logique de silos et de domaines réservés.

Le nombre de lieux et dispositifs d'échange est justifiée par l'exécutif comme un moyen de mieux préparer les décisions, d'expliquer ou d'infléchir les choix et de faciliter leurs mises en œuvre. Les enseignants-chercheurs sont par nature indépendants. Si on ne les associe pas, si on ne les convainc pas ou si on ne crée pas des systèmes de gestation et d'assimilation des décisions, les risques de blocage ou d'enlèvement sont sérieux. En ce sens, mieux vaut prendre le temps nécessaire.<sup>26</sup>

Cela explique qu'on trouve des effets déjà réels de la nouvelle gouvernance, et des projets encore en gestation. Néanmoins, le comité considère qu'il serait bon d'accélérer certaines décisions, par exemple en matière de réorganisation de filières, de réduction des heures de cours (au profit de programmes autogérés, d'acquisition expérientielle de compétences comportementales, de la valorisation des apprentissages indirects, etc.).

Le comité souligne, par ailleurs, que l'instrumentation de gestion a progressé depuis quelques années, comme cela sera précisé *infra*.

### 3 / UN PILOTAGE TOURNE VERS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET STRATEGIQUE

Suite au précédent rapport d'évaluation de l'AÉRES, dans la dynamique du projet porté par l'équipe élue en 2016, l'UPD a mené un effort important de structuration de son pilotage, par la mise en place de schémas directeurs et le développement d'outils destinés à l'amélioration de sa gestion.

Notons qu'elle s'est habituée depuis de nombreuses années aux processus d'auto-évaluation, suite à l'obtention du label EQUIS depuis 2009. Elle a utilisé cette expérience et ce savoir-faire pour renforcer peu à peu sa gouvernance, sa mise en œuvre stratégique et son pilotage opérationnel, tout en développant des services support et en construisant des outils d'analyse prospective.

Le dialogue de gestion et la démarche qualité ont progressé. On en voit clairement les effets au sein des services supports.

La cellule d'aide au pilotage existe depuis 2010, et accompagne la gouvernance. Depuis 2013, son effectif s'est étoffé : elle comprend désormais cinq personnes. Au cœur du pilotage de l'établissement, elle installe progressivement l'ensemble des outils nécessaires pour la gestion financière, en lien avec les directions des ressources humaines, des finances et des systèmes d'information. Elle effectue le contrôle de gestion et travaille sur la démarche qualité de l'établissement. Elle produit des données statistiques, répond aux enquêtes et réalise la comptabilité analytique.

De son côté, la gestion des ressources humaines et de la masse salariale est effectuée efficacement en collaboration avec l'agence comptable et la cellule d'aide au pilotage.

En dehors du travail mené sur la masse salariale et le coût des formations, la comptabilité analytique ne permet pas encore de présenter des analyses en coûts complets sur l'ensemble des domaines, de façon à ce que l'établissement puisse assurer la maîtrise de sa trajectoire. Cependant les tableaux de bord produits sont

---

<sup>26</sup> Propos recueillis à plusieurs reprises lors des entretiens de la part de la gouvernance comme des personnels.

maintenant partagés et présentés. A court terme, ils permettront l'appropriation de leurs contenus par les responsables des différents centres de coûts.

Le dialogue de gestion est encadré par une note d'orientation budgétaire rappelant les objectifs de l'établissement et reprenant les éléments du débat d'orientation budgétaire présenté en conseil d'administration. La nomination d'une vice-présidente en charge des finances et de la soutenabilité budgétaire a été utile. Celle-ci effectue un effort pédagogique afin que la communauté universitaire perçoive les enjeux de ce qu'elle propose.

Le poids croissant dans le budget de l'université des heures complémentaires, dû notamment à son mode de fonctionnement en petits groupes, fait l'objet d'une attention particulière. Dans cette optique, le comité recommande la mise en place d'un outil de gestion pour le suivi des heures complémentaires<sup>27</sup>.

Afin de consolider la démarche qualité, un cadre a été recruté spécifiquement pour faciliter sa structuration. Des cartographies des processus sont réalisées. Une démarche de contrôle interne est lancée. Malgré toutes ces avancées, le comité estime toutefois que l'établissement devrait mieux associer encore la communauté (Biatss, enseignants-chercheurs, étudiants) à ces processus.

L'université s'est dotée de plusieurs schémas directeurs, afin de mettre en place certaines priorités. C'est le cas, dans une logique pluriannuelle, pour faciliter le recrutement, l'accueil et l'accompagnement des personnels en situation de handicap. De son côté, un schéma directeur numérique vise à mieux soutenir la transformation numérique en cours. La direction des systèmes d'information (DSI) devient la direction du numérique (DN), avec un nouveau nom qui affirme une ambition et acte une transformation déjà amorcée. Enfin, la politique logistique et immobilière engage une rénovation d'ampleur.

## 4 / LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE (RH, FINANCE, SYSTEME D'INFORMATION, IMMOBILIER)

### a/ Une situation financière stable et relativement sécurisée

Passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2011, l'UPD connaît une situation financière saine. Le résultat du compte financier est positif. Le fonds de roulement (FDR), est confortable, soit soixante-douze jours de fonctionnement, ce qui permettra de financer pour partie la réhabilitation immobilière. L'établissement a prévu d'investir 10 millions d'euros sur ses fonds propres<sup>28</sup>.

La qualité des comptes est avérée. Le directeur des affaires financières anime un service de 21 agents et l'agent comptable dispose d'un service de 18 agents. La fonction achat public est rattachée à la direction des affaires financières. Une politique de rationalisation et d'optimisation des marchés publics est conduite. Les deux services travaillent en synergie.

Une attention particulière est portée à la pérennité des ressources propres (40 % du budget) et à la maîtrise de la masse salariale. Cela demande de continuer un double effort : en dépenses, sur la réduction ou la stabilisation de certains coûts (en particulier les heures complémentaires d'enseignement) ; en recettes, sur les apports en formation continue, ainsi que par les contrats d'apprentissage et les droits d'inscription<sup>29</sup>.

Une cartographie des risques a été votée en 2016 et sera réactualisée en 2019. Les services se sont concentrés cette année sur le passage à la gestion budgétaire et comptable (GBCP), en vue d'améliorer leur professionnalisation. Le comité encourage l'établissement à poursuivre la formation des gestionnaires financiers à ces nouvelles modalités.

### b/ En ressources humaines : un contrôle technique et des orientations stratégiques partielles

Sous l'impulsion du vice-président aux activités des enseignants-chercheurs, l'UPD a su utiliser les possibilités offertes par la loi relative aux libertés et responsabilités des universités en recrutant des enseignants et enseignants-chercheurs contractuels. L'objectif était, d'une part, de diminuer le nombre élevé de vacataires d'enseignement (2 200) et, d'autre part, d'offrir une attractivité internationale. Le référentiel d'équivalence des tâches a été revisité, l'accent a été mis notamment sur l'innovation, le soutien aux responsabilités

<sup>27</sup> Document budgétaire 2017, coût des heures complémentaires : 7 338 153€ (2014), 8 449 014 (2015), 8 578 635 € (2016).

<sup>28</sup> Document budget 2017 : ressources propres dont taxe d'apprentissage 41 087k€ prévision d'atterrissage 2016, budget 2017 : 45 170k€, droits d'inscription 2014 : 5 134k€, 2015 : 5 799k€, 2016 : 8 000k€ (prévision d'atterrissage), budget 2017 : 8 908k€, formation continue 2014 : 10 668k€, 2015 : 11 961k€, prévision d'atterrissage 2016 : 13 440k€, budget 2017 : 14 523k€.

<sup>29</sup> Augmentation progressive du nombre d'apprentis : 1100 en 2014-2015, 1400 en 2016, source rapport d'auto-évaluation-droits d'inscription 2014 : 5 134k€, 2015 : 5 799k€, 2016 : 8 000k€ (prévision d'atterrissage).

pédagogiques et à la recherche.

En matière de redéploiement de postes, une démarche, que le comité estime intéressante, a été amorcée. Du fait des besoins d'enseignement en langues, des postes d'enseignants-chercheurs ont été transformés en postes d'enseignants du second degré, multipliant ainsi par deux le potentiel d'enseignement. Ce type de démarche mérite d'être poursuivi. Pour le reste, le comité regrette que le processus de redéploiement se limite à des prêts entre structures, les personnels Biatss apparaissant comme une variable d'ajustement même si l'établissement a progressé en matière de mobilité<sup>30</sup> des personnels Biatss et qu'un effort conséquent d'ouvertures de postes au concours a été réalisé<sup>31</sup>.

Le comité souligne donc qu'une véritable gestion pluriannuelle des emplois et des compétences reste à définir et à mettre en œuvre. En ce sens, une vice-présidence dont le périmètre recouvrirait l'ensemble des ressources humaines de l'établissement pourrait apporter une réelle avancée.

La direction des ressources humaine apparaît comme un rouage essentiel en matière de dialogue social. Par ailleurs, l'établissement s'inscrit dans une perspective de transparence, et d'échanges avec les représentants du personnel.

### **c/ Un système d'information qui se consolide**

Le comité a pu constater qu'en lien avec le vice-président chargé du numérique, la direction du numérique des systèmes d'information (46 agents) met en œuvre le schéma directeur des systèmes d'information, construit en articulation avec Paris Sciences et Lettres (PSL). Ce nouveau nom affirme une ambition et acte une transformation bien amorcée. Dans le cadre du prochain schéma, le comité estime nécessaire d'intégrer des objectifs d'entrepôt de données.

Un important travail de modernisation du service est mené, dans le cadre d'une politique de transformation d'ensemble, avec un souci notable d'accompagnement des personnels. Une réflexion est en cours pour un changement de Système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH), scolarité et recherche.

Le règlement général pour la protection des données personnelles (RGPD) et la mise en place d'un délégué à la protection des données (DPO)<sup>32</sup> seront opérationnels au 25 mai 2018. L'établissement dispose d'un correspondant informatique et libertés (CIL).

### **d/ Un patrimoine en attente des travaux de réhabilitation**

Aujourd'hui, l'université Paris-Dauphine s'étend sur trois sites qui représentent 60 000 m<sup>2</sup>, le site principal (Porte Dauphine) accueillant la très grande majorité des effectifs.

Les travaux de réhabilitation (opération de 96 millions d'euros sur la base du plan campus) verront la construction d'une aile neuve sur le site historique de l'établissement. A leur achèvement, l'institut pratique du journalisme, situé actuellement dans le neuvième arrondissement de Paris sera rapatrié. L'objectif est de n'avoir plus qu'un site à l'horizon 2024-25<sup>33</sup>.

L'établissement n'ayant toujours pas acquis d'outil de gestion du patrimoine, le service affecté à la gestion et à l'entretien des locaux (62 ETP pour 60 000 m<sup>2</sup>) se situe aujourd'hui dans une action curative. Le schéma directeur immobilier est consacré principalement à la rénovation de cet ensemble.

La dévolution du patrimoine n'a pas été demandée. L'établissement conduit une action en matière de développement durable qui se traduit par une toiture isolante, la transformation des équipements électriques, la pose de leds et de doubles vitrages.

Le comité évalue positivement les efforts en cours sur le chantier des locaux, car les discussions en matière d'écologie et surtout d'usages par les personnels et les étudiants auront sans doute des effets organisationnels utiles (optimisation des espaces, articulations entre services, etc.) Mais l'enrichissement et la réhabilitation des surfaces sur la Porte Dauphine ne doit pas empêcher d'avoir une stratégie de patrimoine en lien avec PSL, notamment sur les projets conjoints avec d'autres partenaires.

<sup>30</sup> Bilan social 2016 : 2014 : 10 sortants, 7 entrants, 2015 : 8 sortants, 2 entrants, 2016 : 6 sortants, 7 entrants.

<sup>31</sup> Bilan social 2016 : 2014 : 8 postes, 2015 : 20 postes, 2016 : 20 postes.

<sup>32</sup> A noter que l'UPD vient de créer une formation universitaire -Diplôme d'université délégué à la protection des données- sur ces questions majeures.

<sup>33</sup> ESIT, école supérieure d'interprétariat et de traduction, qui occupe certains locaux, sera relogée.



Ainsi, avec des services en ordre de marche, le pilotage de l'université Paris-Dauphine s'est renforcé, l'effort peut alors se concentrer sur la communication et la formalisation des avancées réalisées pour une compréhension et adhésion globale de la communauté universitaire à ces projets.

Rapport final 24/10/18

# LA RECHERCHE ET LA FORMATION

## 1 / LA POLITIQUE EN MATIÈRE DE RECHERCHE

La politique de recherche constitue l'un des axes stratégiques majeurs de l'université Paris-Dauphine. Visant ouvertement l'excellence dans ses domaines prioritaires ; l'UPD s'appuie sur une recherche diversifiée et performante orientée par de grands projets directeurs. Elle est aussi attractive au niveau international, en développant à la fois les mobilités entrante et sortante des enseignants-chercheurs, et par une politique volontariste de recrutement à l'international<sup>34</sup>

### a/ Une recherche diversifiée et performante

Les six pôles universitaires de la recherche à l'UPD (sciences de gestion, économie appliquée, sciences sociales, droit, mathématiques de la décision, informatique et décision) caractérisent sa diversité. Autonomes dans leur politique scientifique et l'affectation de leurs moyens, ils ont des liens avec le CNRS, l'Inra, l'IRD et l'Inria, mais aussi avec des laboratoires de PSL<sup>35</sup>. Ils développent des interactions et s'enrichissent de leurs expertises respectives<sup>36</sup>.

Selon le rapport d'évaluation Hcéres (DER<sup>37</sup>, 2018), la recherche de l'UPD est reconnue comme étant de très bon niveau.

L'université fournit des moyens importants et appropriés aux pôles de recherche, soit directement par des budgets de fonctionnement alloués aux laboratoires (700 000 euros durant l'année en cours, ventilés dans les différents laboratoires en fonction des effectifs) ou des contrats doctoraux (27 contrats doctoraux répartis sur les six laboratoires au prorata des HDR<sup>38</sup>), soit à travers les fondations partenaires comme la Fondation Dauphine, la FSMP ou l'EIF<sup>39</sup>. Des chaires (incluant de l'enseignement et de la recherche) sont décidées et mises en œuvre par l'UPD en collaboration avec la Fondation. En tout état de cause, la ressource financière n'apparaît pas comme un problème pour la recherche à l'UPD. On note une augmentation du budget alloué à la recherche de 17 % sur les deux dernières années<sup>40</sup>.

La diversité des thématiques de recherche est considérée comme un atout pour l'UPD. En interne, comme dans le cadre de PSL, il existe des transversalités entre les équipes, facilitées par les conférences des directeurs des centres de recherche. Plusieurs chercheurs de différentes équipes collaborent sur des travaux communs. Le travail de ces équipes, notamment en sciences de la décision, est de renommée internationale. Le comité estime que l'effort récemment consenti dans la démarche d'interdisciplinarité est à poursuivre.

Sur le plan administratif, la présence d'une direction du soutien à la recherche (transformation du SCRIV<sup>41</sup>) permet de renforcer la priorité donnée à l'activité recherche de l'UPD. Au-delà du seul aspect administratif, cette direction se charge de la valorisation<sup>42</sup> de la recherche (CV-thèque, lettre Dauphine recherche...).

### b/ Une politique recherche orientée autour de projets directeurs

Comme indiqué dans les axes stratégiques de l'établissement, l'un des enjeux principaux de la politique recherche de l'UPD est d'améliorer l'intégration dans PSL<sup>43</sup>. Cette intégration a pour objectif majeur d'appartenir à un ensemble d'établissements permettant d'atteindre les plus hauts niveaux du classement de Shanghai (pour la présidence de PSL, il y a même un objectif tacite d'accéder à une place dans les vingt premiers<sup>44</sup>)

L'établissement reconnaît que ce processus peut prendre du temps et que toutes les actions ne sont pas

<sup>34</sup> RAE, pp. 56 et 57.

<sup>35</sup> A ce niveau, il existe par exemple un projet d'école universitaire de recherche (EUR) autour des sciences sociales, sciences critiques et techniques quantitatives (RAE, p. 24).

<sup>36</sup> RAE, p. 24

<sup>37</sup> Département d'évaluation de la recherche.

<sup>38</sup> Habilitation à diriger des recherches.

<sup>39</sup> Les budgets de la Fondation Dauphine sont répartis par décision annuelle ; il n'y a donc pas de montants préétablis, sauf pour les budgets des chaires fixés au moment de leur création ou de leur renouvellement et qui sont pérennes pendant la période prévue par le contrat.

<sup>40</sup> Entretien lors de la visite par le comité de l'établissement.

<sup>41</sup> Service commun recherche et valorisation.

<sup>42</sup> Chapitre Valorisation.

<sup>43</sup> Avis des personnes rencontrées au cours des entretiens.

<sup>44</sup> Entretiens lors de la visite par le comité de l'établissement.



immédiatement intégrées. Mais l'école doctorale a d'ores et déjà rejoint le collège doctoral de PSL dont elle est membre. La diplomation a également été transférée : les diplômes de doctorat sont des diplômes de PSL mentionnant « préparé à l'université Paris-Dauphine ». La signature commune est déjà mise en œuvre, les membres de Dauphine se doivent de signer PSL et UPD, selon une charte de signature élaborée par PSL.

Par ailleurs, la plupart des grands projets de recherche sont envisagés à l'échelle de PSL (programme IRIS<sup>45</sup>, *Governance Analytics*, projet d'école universitaire de recherche [EUR]...).

Le comité regrette toutefois que la plupart des politiques scientifiques des unités de recherche ainsi que des partenariats internationaux semblent encore être le résultat d'initiatives individuelles. Malgré les moyens de l'UPD, les efforts d'intégration de ces initiatives dans des cadres communs bien visibles n'apparaissent pas avec évidence.

Un début de solution à cette situation a toutefois été récemment trouvé. La constitution des *Houses*<sup>46</sup> (en Finance et en *Public Affairs*, cf. chapitre Valorisation) permet en effet de regrouper à la fois les formations et la recherche sous une bannière commune, améliorant ainsi la visibilité de l'ensemble.

Les politiques mises en œuvre réussissent à produire de l'émulation pour des projets ambitieux et intégrateurs et le comité encourage l'établissement à poursuivre dans cette direction.

## 2 / LA POLITIQUE EN MATIERE DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE

### a/ Organisation des formations, formation continue et innovation pédagogique

Historiquement, la formation s'est structurée dans une logique de niveaux d'études et non de spécificités disciplinaires. C'est ce que montrent les deux principaux départements : LSO (licences en sciences des organisations) et MSO (masters en sciences des organisations). Le but était de rapprocher les disciplines (par exemple, il n'y a pas de département de droit ou de sociologie), de favoriser les compétences transversales et de regrouper les enseignements dans une perspective de professionnalisation. Néanmoins, un département est resté dans une logique plus disciplinaire : MIDO (mathématiques, informatique, décision et organisation). Quant à l'institut pratique du journalisme, son orientation professionnelle marquée lui permet de faire appel à de nombreuses spécialités.

Par ailleurs, au sein des MSO surtout, le foisonnement des orientations professionnelles et des débouchés possibles a conduit à des développements exponentiels de parcours, dont l'UPD a commencé, difficilement, la rationalisation. Le comité souligne l'intérêt de continuer ce travail, pour des raisons d'optimisation budgétaire, de gestion d'équipes et pour faire évoluer les priorités, notamment depuis la création de nouveaux parcours complexes en lien avec les opportunités de PSL (sur le management de la mode, par exemple).

L'un des intérêts de ce foisonnement, néanmoins, est qu'il a contribué à offrir des opportunités multiples à la formation continue. Pour l'UPD, celle-ci est un domaine très productif, économiquement intéressant et obéissant aux objectifs essentiels de formation tout au long de la vie (FTLV) pour les cadres et les dirigeants des entreprises.

A l'UPD, l'innovation pédagogique fait l'objet d'une grande attention. Elle est soutenue par le centre d'ingénierie pédagogique (CIP, neuf personnes) et le délégué à la transformation pédagogique. En sont issus, par exemple, le programme « Trajectoires », introduisant les compétences transversales dans le cursus des étudiants à partir de la licence, mais aussi des dispositifs pour l'accompagnement des enseignants (tels les séminaires annuels sur la transformation pédagogique ou les ateliers sur les nouvelles pratiques en matière d'enseignement).

Le comité estime toutefois qu'une politique plus incitative pourrait renforcer l'adhésion des enseignants. Il serait par exemple possible d'octroyer des décharges d'enseignement (ce que prévoit d'ailleurs un nouveau référentiel) et de faire valoir des choix plus clairs et soutenables sur les innovations à introduire. Du côté des étudiants, le programme « Trajectoires » gagnerait à être structuré avec plus de rigueur du point de vue des contenus et de la qualité des coachs. La présence d'un tel élément dans les évaluations permettrait aussi d'avoir un impact plus efficace sur la qualité de la formation.

Il faut saluer la création de la direction de la formation et de la vie étudiante (DFVE), en 2017, pour assurer l'appui à la politique de formation de l'établissement et favoriser la coordination des départements et des services. Son périmètre administratif vient d'être défini, mais la mise en place récente ne permet pas pour

<sup>45</sup> IRIS : Initiative de recherche interdisciplinaire et stratégique.

<sup>46</sup> Chapitre Valorisation.

## **l'instant d'en apprécier complètement l'impact.**

Le comité estime que l'on pourrait accroître la coordination à l'intérieur des activités de formation, afin de faciliter la mise en œuvre d'une stratégie totalement concertée.

### **b/ Des parcours étudiants nombreux et accompagnés**

Du recrutement à l'insertion professionnelle, l'UPD est très engagée sur les parcours des étudiants, en licence, en master et dans le cadre de la formation continue.

En matière de recrutement, cet engagement se traduit par une politique diversifiée par niveau ou type de cursus. L'excellence académique, la diversification des profils des étudiants et l'ouverture internationale sont demandées pour toutes les formations. L'accent est mis sur l'expérience en master, sur l'aptitude à la recherche en doctorat, et sur la cohérence entre projet professionnel et formation choisie en formation continue.

L'efficacité de l'information dépend de la lisibilité de l'offre de formation, et donc du travail sur sa rationalisation, notamment au niveau des masters en sciences des organisations (MSO), en tenant compte de la mutualisation des cours, qui est un des objectifs poursuivis par l'UPD. De son côté, l'information sur PSL demande à être encore clarifiée pour mobiliser les différents publics étudiants.

La population étudiante est diversifiée du point de vue géographique, grâce notamment aux étudiants internationaux (jusqu'à 25 % en master). Leur présence pourrait augmenter avec des politiques plus exigeantes sur les cours en anglais et l'enseignement du français comme langue étrangère (FLE).

La pédagogie en petits groupes<sup>47</sup> est la norme en licence et en master. Elle favorise la réussite des étudiants (en moyenne 88 % en 2015-2016), grâce aussi au suivi assuré par les équipes pédagogiques et par le service commun d'orientation. L'université insiste pour que soient mis en place les dispositifs nécessaires à assurer un niveau homogène et qualitativement élevé de l'enseignement. Le comité estime que cet effort est à poursuivre.

Le taux d'insertion professionnelle est élevé (97,7 % en 2017), avec un délai médian d'un mois après diplomation et de deux mois en moyenne, ce qui est très court. La marque Dauphine est très réputée auprès des milieux professionnels. Le Dauphine *Career* Centre propose des services spécifiques, comme la simulation d'entretien et les ateliers de rédaction pour les CV ou les lettres de motivation. Il dispose d'une application dédiée et d'une *newsletter* hebdomadaire. Le Forum Dauphine Entreprise est organisé chaque année. En outre, des enquêtes d'insertion détaillées pour chaque promotion de master 2, avec communication de la synthèse sur les canaux habituels, sont régulièrement conduites.

Le comité estime néanmoins qu'un dialogue structuré sur l'insertion professionnelle avec les partenaires socio-économiques nationaux et internationaux pourrait être un élément clé d'amélioration ultérieure, assurant à l'université une source importante d'informations sur les nouvelles professions ainsi que sur les compétences transversales attendues par les employeurs.

### **3 / DES LIENS A CONSOLIDER ENTRE RECHERCHE ET FORMATION**

A l'UPD, le lien entre recherche et formation est tissé par la présence d'une recherche qui irrigue les formations et par plusieurs initiatives qui consolident ce lien.

Les filières de formation sont en correspondance assez immédiate avec les unités de recherche, puisque ces dernières sont constituées d'enseignants-chercheurs et de chercheurs qui tous, d'après les interviews, réalisent des enseignements dans les formations. Les contenus transmis sont donc irrigués par les connaissances les plus récentes.

Sur le plan des études doctorales, l'école doctorale de l'UPD est pluridisciplinaire (357 doctorants et 200 HDR<sup>48</sup>). Elle comporte cinq programmes doctoraux : sciences de gestion, économie, sciences sociales, informatique et mathématiques. Les thématiques de l'ED sont celles des centres de recherche. La formation est donc distillée à la fois par les unités de recherche, par des cours spécifiques de l'ED (langue, coaching, écriture d'articles, etc.) et par des cours transverses organisés par le collège doctoral de PSL. L'Ecole

<sup>47</sup> Groupes primaires : jusqu'à 14-17 étudiants ; groupes secondaires : entre 30 et 40 personnes.

<sup>48</sup> Entretien avec la direction de l'école doctorale (année en cours).

doctorale de l'UPD est désormais intégrée dans PSL (école doctorale SDOSE<sup>49</sup>).

Au-delà de la correspondance entre formation et recherche que l'on peut retrouver dans toutes les universités aux niveaux master et doctorat, l'UPD a mis en place un centre d'innovation pédagogique (CIP), qui sera renommé *Dauphine Center for Teaching Excellence*. Quelques initiatives du CIP renforcent les liens entre formation et recherche (cf. *infra*).

Il convient également de souligner la présence des *Houses* qui permettent d'afficher l'ensemble de l'offre de formation et de la recherche sur une thématique précise (par exemple en finance et en droit public). Ces *Houses* organisent aussi des événements amenant la participation d'enseignants-chercheurs et de praticiens d'entreprises autour de tables rondes thématiques.

Si de telles actions contribuent au renforcement du lien formation-recherche, il est toujours possible de les améliorer. Beaucoup d'initiatives sont d'ordre individuel, liées au fait que ce sont des enseignants-chercheurs et des chercheurs (par ailleurs actifs en laboratoires) qui en tirent des conséquences utiles en matière d'enseignement et de pédagogie. Mais, par exemple, des programmes gradués (niveau M+D) sont en cours d'élaboration dans le contexte de PSL, autour des UMR et des labex, dans le but de renforcer encore la formation à et par la recherche.

#### 4 / UNE POLITIQUE DE DOCUMENTATION TRÈS EFFICACE

Pôle documentaire de référence nationale en économie et gestion, le service commun de la documentation met en place une politique collégiale qui s'exprime à trois niveaux. Les orientations d'acquisition par discipline sont préparées par la commission scientifique consultative de la documentation ; les enseignants-chercheurs aussi bien que les étudiants sont impliqués dans les acquisitions à travers un réseau de correspondants dans les départements et centres de recherche ; un service de politique documentaire vient de compléter le système. La rédaction d'une charte documentaire sur les acquisitions et les dons est en projet.

Le rôle des EC dans la politique des acquisitions intervient aussi à travers une base institutionnelle d'archives ouvertes sur les publications scientifiques de l'UPD : 16 000 références bibliographiques des enseignants-chercheurs de Dauphine, dont 40 % incorporent le texte intégral<sup>50</sup>.

La documentation est intégrée à la politique de formation de l'établissement, à la fois du point de vue des contenus pédagogiques (centre de référence national en économie et gestion) et de celui de l'accessibilité (il y a un processus d'amélioration régulier). Plus de 60 000 livres et plus de 200 périodiques sont en libre-accès. L'accès à distance est assuré pour la majorité des bases de données disponibles ainsi que pour les campus délocalisés. Une augmentation des places disponibles est notée (de 620 en 2012 à 865 en 2018) et les horaires d'ouverture ont été étendus suite aux enquêtes auprès des usagers. Enfin, un service de coaching documentaire individualisé est disponible sur demande (toutes les demandes des enseignants et des étudiants sont satisfaites), et un service de réponse en ligne est aussi en fonction.

L'ensemble du patrimoine documentaire est accessible par le système d'information documentaire unifié (le nombre des documents imprimés est très significatif). Ce système a été reconfiguré en 2016 pour en augmenter la rapidité, l'efficacité et les services aux usagers.

L'intégration à PSL avec le Portail PSL-Explore permet un accès sur l'ensemble des bibliothèques des composantes et la mutualisation des abonnements aux ressources électroniques (sept abonnements communs depuis 2012). L'offre électronique en a été encore élargie. De son côté, l'UPD est abonnée aux principales bases de données, notamment financières.

Afin de renforcer la qualité de l'accueil, le processus de labellisation Marianne et la conduite régulière d'enquêtes satisfaction sont mis en œuvre. On accorde une attention spéciale aux canaux de communication nouveaux en licence. Les résultats des enquêtes sont reçus et analysés par le service de documentation.

Au vu de l'ensemble de ces réalisations, le comité juge la politique documentaire très active et d'une grande efficacité.

<sup>49</sup> L'ED SDOSE « Sciences de la Décision, des Organisations, de la Société et de l'Echange » qui correspond au périmètre de l'actuelle ED de Paris-Dauphine auquel s'ajouteront trois centres de recherche de MINES ParisTech.

<sup>50</sup> Grâce à un projet européen de valorisation des publications scientifiques en économie/gestion.

## LA REUSSITE DES ETUDIANTS

L'information sur l'offre de formation est gérée par le service commun d'information et d'orientation (SCUIO, quatre personnes, secrétariat et direction). Elle passe en premier lieu par le site internet et une base de données qui détaille les objectifs, les requis à l'entrée, les contenus, les compétences attendues, les équipes pédagogiques, les débouchés, métiers et les taux d'insertion pour chaque formation. D'autres outils plus traditionnels, comme les brochures, les journées d'information et les visites du site sont utilisés, au même titre que les réseaux sociaux ou les dialogues en ligne (TCHATS), pour permettre aux intéressés de poser directement des questions aux responsables de formations. Des vidéo-témoignages d'étudiants de l'UPD sont également proposées. Les actions sont ainsi bien diversifiées en fonction des destinataires : lycéens, titulaires de diplômes internationaux, étudiants de masters professionnels.

La construction du projet des étudiants, d'abord de formation puis professionnel, est accompagnée par ce même service commun. Ce dernier s'efforce de rencontrer chaque étudiant dès la première année, en détectant très tôt les étudiants décrocheurs ou ceux qui se seraient trompés d'orientation. A la suite de cela, plusieurs ateliers sont organisés, avec l'appui d'un service de tutorat en petits groupes et d'un service de conseil psychologique. Un espace numérique à l'attention des étudiants leur permet d'affiner leurs réflexions et leur orientation. Des cours de soutien sont organisés dans les disciplines où les étudiants rencontrent le plus de difficultés. Le comité souligne la qualité de cet accompagnement, qui se confirme par un taux de départ marginal pendant la formation<sup>51</sup>.

D'un point de vue social, la diversification des profils s'est matérialisée par des programmes spécifiques ("égalité des chances" : conventions avec 27 lycées de la région parisienne relevant de la géographie prioritaire, cours de soutien assurés en 2016-2017 à 336 lycéens ; "Programme Talents", ouvert à des sportifs de haut niveau, artistes, entrepreneurs), mais aussi par des droits d'inscription modulés en fonction du revenu familial et par le développement des formations en apprentissage (les étudiants y étant rémunérés). Malgré cela, le comité estime que le pourcentage d'étudiants soutenus par les programmes à finalité de diversification sociale pourrait encore être amélioré.

Par ailleurs, les étudiants sont concernés par la politique globale en matière de responsabilité sociale des universités (initiatives en matière de diversité, d'égalité femmes-hommes, d'enjeux environnementaux et sociaux activés par l'UPD).

### 1 / DES DEBOUCHES ATTRACTIFS

L'attractivité de l'université Paris-Dauphine tient en grande partie à son excellent taux d'insertion professionnelle et à ses débouchés conduisant à des carrières dynamiques.

L'enquête 2017 met en évidence la facilité avec laquelle les étudiants d'UPD rentrent dans la vie professionnelle dans de très bonnes conditions (en niveau de rémunération et qualité d'emploi).

Le statut de grand établissement de l'université Paris-Dauphine lui permet d'être très sélectif dans le recrutement des étudiants, tant en L1 qu'en M1. Dans la mesure où cela renforce la qualité entrante des inscrits, c'est un atout pour atteindre l'objectif d'être une des universités européennes de référence dans les sciences de l'organisation et de la décision. En conséquence, l'UPD veut s'assurer que chaque étudiant est en phase dans ses projets universitaires et professionnels. Le but final est une insertion professionnelle de haute qualité correspondant aux attentes et aux besoins des employeurs.

L'offre de masters a du sens aux yeux des professionnels. Par ailleurs, on voit se construire des parcours innovants, en association avec des partenaires de PSL, comme celui touchant aux activités de la mode.

Comme il a été indiqué *supra* (partie « formation »), une forte attention et beaucoup d'efforts ont été engagés pour accompagner les étudiants dans leur parcours de formation et leur projet professionnel. Les services d'aide, de soutien et d'information de l'UPD sont très efficaces. Les étudiants disposent à la fois d'une documentation importante et d'ateliers spécialisés. Ils peuvent participer à un très grand nombre d'événements pour leur permettre d'approfondir tant leurs connaissances que leur compréhension des contextes d'emploi.

A titre d'exemple, les étudiants disposent dans leur espace numérique dédié de plus de 1 500 vidéos métiers et d'une base de données de stages. Comme expliqué précédemment, une aide est apportée aux décrocheurs pour se réorienter, ce décrochage étant généralement dû à un choix initial qui s'avère *in fine* ne

<sup>51</sup> Entretien avec les responsables de composantes.

pas correspondre au souhait professionnel.

Le forum Entreprises, qui célébrait sa trente-sixième édition en mai 2018 a réuni 107 entreprises. C'est l'un des temps forts qui permet aux étudiants de se projeter dans leur avenir professionnel et de questionner la pertinence de leur orientation. Au-delà des grands événements comme les « *Finance days* », l'UPD accueille presque deux manifestations par jour (des conférences, des ateliers, des présentations opérationnelles). Ce sont autant d'occasions, pour les étudiants, de relier et de confronter leurs choix universitaires avec leurs projets de carrière.

En conséquence, le taux d'insertion professionnelle à la sortie des M2 est de plus de 97,9 %<sup>52</sup> dans un délai très court, avec un pourcentage de CDI de 80 % et des rémunérations confortables dès l'embauche. Ce taux continue de progresser et les salaires d'embauche également. Mais les débouchés sont assez ciblés, avec une très forte concentration vers les métiers de la banque et du conseil.

A court terme, le comité estime que trois points méritent d'être traités. Tout d'abord, il est nécessaire de renforcer le développement des compétences comportementales, émotionnelles et relationnelles, qui font seulement l'objet de deux amphis obligatoires en L1 et L2, et qui, à ce jour, sont surtout travaillées grâce aux activités associatives. En effet, dans la mesure où il s'agit de facteurs-clés d'une bonne évolution professionnelle, il est important d'y travailler. Ensuite, il convient de diversifier les types d'orientations et de débouchés professionnels, en lien avec un élargissement des secteurs partenaires. Enfin, il serait intéressant de tester ou de mettre en avant des parcours en association avec d'autres membres de PSL.

## 2 / UNE VIE ASSOCIATIVE IMPORTANTE ET DIVERSIFIEE

L'université Paris-Dauphine affiche une vie associative dynamique et variée. Beaucoup d'étudiants sont engagés et œuvrent concrètement pour le développement de la vie étudiante à l'UPD.

Le soutien, tant logistique que financier, procuré par l'université permet aux associations étudiantes de multiplier leurs projets. Reconnaissants de l'accompagnement fourni, les responsables associatifs véhiculent spontanément l'image de marque de Paris-Dauphine et participent ainsi à l'attractivité de l'établissement.

Cependant, les responsables associatifs ressentent un réel besoin de formaliser davantage cet engagement, même s'il est déjà valorisé par des points bonus (rétribuant des mandats électifs, des implications associatives ou des expériences professionnelles). La valorisation par des crédits ECTS ou la création d'une unité d'enseignement dédiée ont été évoquées tant par les élus étudiants que par les responsables d'association. Le comité d'évaluation recommande ainsi à l'UPD de conforter l'engagement de ses étudiants afin que les compétences qu'ils ont développées dans le cadre de leurs activités associatives soient pleinement évaluées et reconnues.

Par ailleurs, déjà très pris par les cours en présentiel et les travaux de groupes, les étudiants regrettent aussi le manque d'aménagements des études pour mieux les concilier avec leur engagement.

Le comité souligne le manque de cadrage, au niveau de l'université, de la reconnaissance<sup>53</sup> de l'engagement étudiant. Les différences observées selon les composantes ne permettent en effet pas une égalité de traitement entre les étudiants. Afin que l'engagement soit accessible à tous et ne devienne pas pénalisant pour la réussite des étudiants, le comité recommande ainsi à l'UPD de réfléchir à des aménagements d'études, en utilisant des critères équitables pour l'ensemble des composantes.

## 3 / DE NOMBREUX SERVICES CONTRIBUANT A LA QUALITE DE VIE ETUDIANTE

L'université Paris-Dauphine a une volonté active d'améliorer les conditions de vie de ses étudiants. Elle leur offre une pluralité de services qui contribuent à faciliter leur quotidien.

Elle a la particularité de proposer sa propre offre de logements (notamment par acquisition immobilière). Cela permet à près de 250 étudiants d'être logés à prix modéré. Un partenariat solide avec le Crous permet également de renforcer l'accompagnement social dont bénéficient les étudiants de Paris-Dauphine.

La diversité des services proposés donne à Paris-Dauphine la possibilité d'attirer des étudiants aux profils variés. Le programme Talents permet à 15 étudiants sportifs de haut niveau et 15 artistes d'être accompagnés et de bénéficier d'aménagements afin de pouvoir réussir leurs études tout en pratiquant leur activité.

<sup>52</sup> Taux d'insertion promotion 2016, Enquête du 25 avril 2018.

<sup>53</sup> Cette reconnaissance fait d'ailleurs l'objet d'un texte juridique récemment voté.

Des conventions avec la mairie de Paris, le Crous et PSL permettent aux étudiants de Paris-Dauphine d'accéder à une offre sportive très variée. C'est ainsi près de 4 000 étudiants qui pratiquent une activité sportive au sein de Paris-Dauphine.

L'université assure l'accueil et l'accompagnement au quotidien des étudiants en situation de handicap et dans l'ensemble, les acteurs de l'UPD y sont sensibilisés. Le pôle handicap travaille à leur garantir l'accessibilité des bâtiments et des lieux d'activités. Il collabore avec les associations étudiantes pour la mise en place d'actions handisport. Il coopère avec les responsables de formation pour leur fournir un accompagnement personnalisé ainsi qu'avec des entreprises pour les aider dans leur l'insertion professionnelle.

Selon le comité, ces dispositifs pourraient être utilement complétés par une aide aux étudiants qui souffrent de troubles d'apprentissage.

#### 4 / UNE PARTICIPATION ACTIVE DES ETUDIANTS A LA GOUVERNANCE

Les élus étudiants se sentent pleinement intégrés aux décisions prises par l'université Paris-Dauphine. Le processus démocratique fonctionne. On trouve huit étudiants sur 30 membres au CA, 10 sur 24 au CFVE, trois au CS. Les élus étudiants saluent en outre le fait qu'on les écoute et tient compte de leurs avis.

En outre, leur implication sur les thématiques comme la refonte pédagogique est particulièrement appréciée, ce qui les rend pleinement conscients et acteurs de la politique de formation de l'université<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> Ils sont d'ailleurs actifs dans diverses commissions des conseils centraux, et largement représentés dans les conseils des départements LSO (8 sur 37) et MSO (8 sur 36). Moins en MIDO (4 sur 28) et en IPJ (2 sur 22).



# LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

## 1 / UN EFFORT CROISSANT DE VALORISATION DES ACTIVITES

L'UPD fait de réels efforts pour valoriser ses activités, qu'il s'agisse directement de recherche ou d'applications opérationnelles issues des enseignements et de la recherche.

Dans cette perspective, elle procède depuis quelques années, à la création de chaires (11 en 2017) et à la signature de conventions de partenariats avec de grands groupes. Le partenariat avec « Electricité de France » (EDF) sur les liens à construire entre le marché de l'énergie et la finance est illustratif à cet égard. On peut également mentionner le partenariat avec le Conseil d'Etat, la Cour des Comptes et France Stratégie. Au titre des chaires créées, celle relative à la régulation est remarquable par le nombre d'entreprises concernées (sept au total) et le partenariat développé avec l'Organisation de coopération et de développement (OCDE), dont le siège est à Paris.

Parallèlement, l'UPD a développé des initiatives de recherche et des cercles pour faciliter la recherche contractuelle. Avec 11 autres établissements, elle a constitué le réseau CAP ANR (conseil et appui aux projets ANR), qui sert d'accompagnement aux montages des projets des enseignants-chercheurs, mais aussi de soutien dans le suivi des contrats obtenus. Au cours des trois dernières années, 218 contrats et conventions de recherche ont été signés. Pendant l'année 2016-2017, 57 thèses ont été réalisées dans le cadre du dispositif Cifre (16 %), ce qui témoigne d'une forte coopération avec les entreprises<sup>55</sup>. Enfin, des contacts ont été noués avec deux Satt<sup>56</sup> : LUTECH (pour les sciences) et Ile-de-France INNOV (pour les SHS)<sup>57</sup>.

L'UPD innove avec le concept des *Houses*. Elle vient d'en ouvrir une nouvelle, dont la thématique aborde les politiques publiques (*House of Public Affairs*), avec pour champ d'investigation l'amélioration des aides à la décision en matière publique. On y observe la contribution conjointe de plusieurs laboratoires (le LAMSADE, l'IRISSO, DRM et le LEDA). Cette nouvelle *House* s'inspire fortement de celle relative à la finance, véritable modèle pour l'UPD. En effet, *House of Finance* est un outil transversal qui constitue la force de frappe de Dauphine en matière de finance, au sein d'une université qui abrite plus de 100 membres à compétences financières. La *House* est un dispositif qui réunit des acteurs complémentaires sur un plan thématique (autour d'un domaine d'enseignement et de recherche), alors que les chaires travaillent sur des secteurs et problématiques d'entreprises. Les *Houses* sont reliées à des laboratoires, mais aussi à des cursus de formation et à des porteurs de questionnements transversaux.

Démarrée en octobre 2008, centrée sur la levée de fonds, la Fondation de l'Université Paris-Dauphine a pour ambition de compléter les actions pédagogiques et de recherche *stricto sensu*, en développant de nombreuses activités au titre desquelles il convient de mentionner un programme de chaires piloté par des enseignants-chercheurs<sup>58</sup>. Un incubateur a été créé en 2012 par d'anciens étudiants de Dauphine, spécialistes de la finance de marché et a déjà conduit à la création de 50 entreprises et de plus de 100 emplois. La fondation a aussi contribué à la mise en place du programme « égalité des chances » dans lequel sont inclus 120 professeurs de lycées ou encore à celle d'un programme de bourses de mobilité à l'international, d'un programme culturel (musées nationaux) et à l'investissement dans l'achat de 57 studios à la Défense (4,4 millions d'euros).

Avec des fonds collectés évalués à 3,4 millions d'euros, par exemple, pour 2016<sup>59</sup>, la Fondation a aussi financé le campus de Tunis (400 étudiants).

L'UPD a lancé un programme en direction de ses quelque 85 000 alumni<sup>60</sup>. Le but est de retrouver les anciens étudiants et de fidéliser ceux qui sont en cours d'études. Pour le service en lien avec les alumni, les trois principaux objectifs d'action sont de rassembler, d'animer et d'aider. Mais le dispositif essentiel est à ce jour l'association des alumni qui est un réseau d'acteurs à fort potentiel partenarial.

Si les activités de valorisation forment une vitrine vis-à-vis de l'extérieur, elles s'inscrivent bien dans un processus stratégique clair de faire de l'UPD un pôle de compétences reconnu.

<sup>55</sup> RAE, p. 49.

<sup>56</sup> Sociétés d'accélération du transfert de technologies.

<sup>57</sup> RAE, p. 48.

<sup>58</sup> Ce programme permet par exemple d'octroyer des rémunérations complémentaires (formations ciblées, recherches appliquées).

<sup>59</sup> Rapport officiel de la Fondation, qui définit ainsi ses cibles d'action : l'égalité des chances, l'entrepreneuriat (incubateur), la mobilité internationale, le logement, la culture, la recherche.

<sup>60</sup> Estimation interne du service chargé des relations avec les anciens.

Le comité observe toutefois que la démarche qualité pourrait utilement être renforcée, notamment par la mise en place d'un processus de suivi-évaluation à tous les niveaux d'initiatives en matière de valorisation. Par exemple, l'incubation d'entreprises devrait régulièrement faire l'objet de suivis, en veillant par exemple à la place qu'occupe le numérique dans les types d'entreprises incubées. Il en va de même de l'examen du taux de survie des entreprises incubées sur le moyen terme.

## 2 / UN SERVICE D'APPUI POUR SOUTENIR LA RECHERCHE ET EN VALORISER LES RESULTATS

L'UPD a récemment transformé le SCRIV en DSR (direction du soutien à la recherche). A cette occasion un pôle en charge de l'administration et de la promotion de la recherche a été créé, formalisant et renforçant l'effort de communication déjà existant au sein du SCRIV. C'est ce pôle qui gère notamment le magazine « Dauphine Recherche », la CV-thèque (en lien avec la bibliothèque et les pages WEB des labos), la remontée des nouvelles liées à la recherche l'université (distinctions, conférences majeures, etc.)<sup>61</sup>.

Le comité souligne que des politiques en la matière sont aussi à construire dans PSL, afin de dynamiser la promotion de ses membres sur la recherche de niveau international.

Du point de vue du soutien à la production, notons la création du service d'accompagnement à l'activité partenariale (SAAP, début 2018). Ce service de PSL est dédié à l'accompagnement et au montage des projets de recherche ; la DSR en est un membre fondateur et contribue à ses activités.

---

<sup>61</sup> RAE, pp. 50-51.



## LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

### DES RELATIONS INTERNATIONALES FOISSONNANTES A MIEUX STRUCTURER

Devenir un acteur international – et en particulier l'une des universités de référence en Europe –, dans le domaine des sciences de l'organisation et de la décision reste l'objectif prioritaire de la stratégie de l'UPD. Pour atteindre cette cible ambitieuse, un certain nombre d'actions ont été tout particulièrement conduites par la nouvelle présidence. Elles ont concerné les partenariats internationaux, les campus délocalisés, le renforcement de la mobilité entrante et sortante des étudiants et des EC, le travail sur les *rankings* internationaux, le recrutement des chercheurs avec un profil international (25 %)<sup>62</sup>.

L'intégration à PSL est considérée comme un levier devant contribuer significativement à la réalisation de cet objectif. La montée dans les *rankings* internationaux et l'accès aux partenariats prestigieux de PSL sont portés comme des preuves de ces potentialités. L'accréditation EQUIS, confirmée en 2015 pour cinq ans, démontre la crédibilité internationale de l'UPD, tout comme les alliances avec des *Management universities* (groupe SIGMA).

Le comité estime toutefois que ces potentialités importantes ne sont pas encore suffisamment exploitées au vu du rayonnement que l'université entend afficher.

#### a/ Les mobilités

L'UPD a multiplié les initiatives pour assurer une expérience internationale à tous ses étudiants : échanges, semestres délocalisés, doubles diplômes, campus délocalisés et formation pour cadres-dirigeants en sont les exemples. Chaque année, un salon de l'international permet de communiquer toutes les opportunités aux étudiants.

Mais si la mobilité étudiante sortante est en augmentation (+ 24 % depuis 2012)<sup>63</sup>, le comité note qu'elle pourra encore progresser si l'établissement renforce sa communication et sa gestion des processus. A ce jour, les modalités de sélection des étudiants sortants viennent d'ailleurs d'être revues, de même que leur suivi durant le séjour à l'étranger et leur accompagnement lors du retour. Cette politique vient d'entrer en application (année universitaire 2018-2019).

S'agissant de la mobilité entrante, là encore des progrès peuvent être notés<sup>64</sup>, mais il apparaît nécessaire de sensibiliser l'ensemble des acteurs aux problématiques des étudiants internationaux, notamment en considérant qu'accueillir des étudiants étrangers est un prérequis pour assurer l'accueil des étudiants de l'UPD dans des universités étrangères. La nouvelle refonte des processus intègre pleinement l'ensemble des parties prenantes de l'université, notamment la direction de la formation et de la vie étudiante nouvellement créée afin d'assurer une approche coopérative.

Développer et améliorer les services pour les étudiants en mobilité entrante constitue donc une priorité. Une politique plus incitative en matière des langues vivantes, comprenant une augmentation de l'offre de formation en anglais pour les étudiants de l'UPD, y compris ceux de L1 et L2, et une politique pour développer le français langue étrangère (FLE) et le rendre plus attractif, aideraient certainement.

En L1 et L2, des enseignements en anglais sont proposés aux étudiants étrangers et à ceux qui sont en échange, notamment dans les « English tracks ». Mais selon le comité, il faudrait les développer et les ouvrir plus largement, en lien avec l'ambition internationale de l'UPD. C'est impératif dans les domaines de l'économie et de la gestion, où l'anglais est la langue dominante des échanges scientifiques et professionnels. Si l'UPD vise à être un acteur international de premier plan, elle doit former des professionnels conscients des enjeux de la mondialisation, tout en attirant des étudiants et des enseignants internationaux.

La présence des professeurs invités est avant tout liée à la recherche<sup>65</sup>, chaque laboratoire disposant d'un certain nombre de mois par an<sup>66</sup>. Le comité note que l'UPD va également développer des programmes au niveau de l'enseignement sous forme de *teaching visiting professors*. Il estime que l'institutionnalisation de ces deux catégories d'invités contribuera significativement au rayonnement international de l'UPD, à la circulation des enseignants-chercheurs et à l'exposition des étudiants à un environnement académique diversifié.

<sup>62</sup> RAE, p. 51

<sup>63</sup> 704 en 2016 versus 620 en 2015, +13,5% entre 2015 et 2016 ; +50% par rapport à 2013. (RAE p. 56).

<sup>64</sup> 25% d'étudiants internationaux en Master (RAE, p. 58). Aujourd'hui, environ 80 % d'une promotion de L3 part en mobilité à l'étranger (pour un semestre ou une année).

<sup>65</sup> RAE, p. 56.

<sup>66</sup> RAE, p. 56.

## b/ Les délocalisations et partenariats d'établissements

Les campus délocalisés (Londres, Casablanca, Madrid, Tunis) sont décrits en termes très positifs par les responsables locaux. Ils constituent un levier important pour le rayonnement de l'UPD à l'international. Ils sont bâtis en fonction des spécificités de la région d'implantation et suivent donc des modèles différents. Le suivi et le contrôle de qualité par l'UPD mériteraient d'être renforcés s'ils doivent rester une expression de la marque Dauphine. Le comité s'interroge toutefois sur le niveau de moyens consacrés, compte tenu de leur nombre et de leur spécificité de fonctionnement.

Les partenariats internationaux sont nombreux et variés dans leur contenu<sup>67</sup> (mobilité étudiante, mobilité EC, stratégiques, liés à PSL, etc.). Au-delà des réseaux qu'ils permettent de construire et d'activer, ils facilitent l'expérience internationale des étudiants.

L'action de rationalisation et de hiérarchisation recommandée par l'AERES en 2013 a certes commencé, mais elle n'a pas encore produit la « trajectoire dynamique » escomptée. Les relations académiques internationales de l'UPD doivent se structurer autour d'une architecture lisible, tout en étant régulièrement suivies ou révisées.

Il y a un réel effort en cours. Par exemple, l'université distingue les partenaires globaux (alliance SIGMA par exemple), les partenaires campus et semestres délocalisés et les partenaires simples, pour la mobilité étudiante en licence. La rationalisation des partenariats prend en compte les accréditations (EQUIS, AACSB, AMBA), les contextes internationaux et les disciplines phares. Le comité juge que cet effort est à poursuivre et qu'un retour formel d'évaluation de la part des universités partenaires mériterait d'être réalisé systématiquement.

Le comité souligne en outre que la stratégie conduite dans le cadre de l'association avec PSL gagnerait à être communiquée aux partenaires internationaux.

Le portage de la politique internationale est directement assuré par la présidente de l'université et par les acteurs compétents en la matière : le VP affaires internationales, la direction des relations internationales et tout récemment un comité de pilotage international (réunion des collaborateurs impliqués dans les RI de l'établissement, en particulier les VP recherche, formation et vie étudiante, les directeurs des départements, le directeur de l'école doctorale et les enseignants-chercheurs travaillant sur les questions à l'ordre du jour). Toutefois, si on excepte la création de ce lieu de coordination, un dialogue effectif sur la stratégie internationale de la formation et de la recherche n'est pas encore vraiment institué.

Selon le comité, la contribution de l'*International Advisory Board*<sup>68</sup>, créé en 2013 pour coopérer à la réflexion sur les grandes orientations stratégiques de l'UPD, notamment à l'international, pourrait servir de guide à l'opérationnalisation. Du reste, ses préconisations font actuellement l'objet d'un suivi et sont intégrées dans les feuilles de route des directions et départements.

L'amélioration de la lisibilité de la stratégie internationale de l'UPD apparaît comme essentielle, d'autant qu'il s'agit d'un enjeu majeur de développement et de rayonnement.

En définitive, le comité estime que si l'objectif premier est bien défini – devenir un acteur international –, et si plusieurs outils sont déjà en place, il convient de poursuivre activement le travail sur la politique internationale. L'ensemble des lignes d'action reste à être intégré dans un cadre unifié et cohérent, en s'assurant que toutes les activités de l'université en soient irriguées et que cela soit partagé, suivi et mis en œuvre à tous les niveaux.

---

<sup>67</sup> On peut signaler 13 accords internationaux signés par PSL entre 2012 et 2017, dont Paris-Dauphine bénéficie directement. Rappelons l'alliance « Social Impact and Global Management, SIGMA », déjà mentionnée plus haut, avec huit *management universities* prestigieuses, ainsi que les partenariats stratégiques au sein du réseau EQUIS (source RAE, p. 51 et suivantes).

<sup>68</sup> Comité consultatif international. Son but officiel est de coopérer à la réflexion sur les grandes orientations stratégiques de l'UPD, notamment à l'international (RAE, p. 52).

## CONCLUSION

Depuis la dernière évaluation, l'UPD a répondu aux recommandations qui lui avaient été proposées. Elle a renforcé sa gouvernance d'ensemble, consolidé ses outils de gestion et clarifié ses objectifs dans la plupart de ses domaines d'action : insertion dans PSL, optimisation de ses ressources dans un cadre de soutenabilité financière, mise en ordre et renforcement de ses partenariats, dialogue avec ses personnels et ses étudiants. Ce faisant, elle s'est aussi efforcée de mieux caractériser sa recherche, ses enseignements et sa responsabilité sociétale.

Ses excellents résultats en matière de formation et de recherche lui donnent une notoriété internationale. A travers PSL dont elle est membre, elle est à la quatrième place du classement mondial *Young University Ranking* (YUR) du *Times Higher Education*. On la trouve dans le top cent du *QS World University Rankings 2019*, plus précisément à la cinquantième place sur plus de mille institutions<sup>69</sup>.

Sans revenir ici sur un bilan remarquable, le comité encourage l'UPD à appliquer des priorités organisatrices dans ses choix, notamment à l'international et en formation. Il conviendrait de faire comprendre à tous qu'une auto-évaluation partagée (sur les résultats obtenus, les usages budgétaires, etc.) n'empêche en rien les marges de manœuvre locales ou les initiatives mais qu'elle leur donne un cadre cohérent et une crédibilité aujourd'hui requise dans un contexte d'émulation concurrentielle accrue. De son côté, la recherche mériterait d'être mieux intégrée aux dispositifs pédagogiques et de développer l'interdisciplinarité. Un certain nombre d'actions réussies vont d'ailleurs dans ce sens (partenariats dans PSL, développement de *Houses*, etc.).

Il sera important de veiller à ce que l'UPD joue pleinement et opportunément sa carte stratégique au sein de PSL, dont elle est membre fondateur.

Par rapport aux logiques compétitives d'aujourd'hui, il est utile de mettre en avant les spécificités qui donnent à l'UPD des avantages concurrentiels en termes de marque, de visibilité, de notoriété, notamment par son orientation toujours plus affichée vers les sciences de l'organisation et de la décision. Cette orientation désirée par l'UPD accompagnera avantageusement son offre de formation en matière managériale sans la limiter pour autant, et garantira sa relation aux entreprises partenaires qui sont un point fort de l'établissement.

L'UPD dispose de ressources solides (en personnels, en moyens financiers), ce qui lui a servi à se développer de manière satisfaisante. Cette relative abondance de biens l'avait autorisée, dans certains domaines, à fonctionner sur l'existant, en laissant agir à leur guise ses « entrepreneurs universitaires » (montages de recherche, création de programmes, liens personnels avec des entreprises, etc.). Aujourd'hui, l'UPD se retrouve à devoir davantage arbitrer sur ses moyens budgétaires, en fonction d'un cadrage de priorités. Parallèlement, les produits d'enseignement ou de recherche deviennent plus complexes. Ils forcent à la coopération et à l'intelligence collective. L'UPD a tout intérêt à continuer à mettre en place des systèmes de coordination pour faciliter et encadrer les coopérations.

En ce qui concerne les enseignants et enseignants-chercheurs, les politiques de redéploiement de certains postes vers des secteurs-clés sont à poursuivre. Compte tenu des coopérations de plus en plus imbriquées entre Biatss et enseignants-chercheurs, il est sans doute opportun d'améliorer la représentation de l'ensemble de la communauté universitaire dans les instances politiques traitant de la GRH.

Par ailleurs, l'UPD peut profiter de ses ressources internes pour s'engager de façon plus structurée sur l'innovation pédagogique avec une politique incitative qui augmente encore l'adhésion des enseignants-chercheurs.

Enfin, le projet patrimonial en cours doit servir au mieux l'université, en réfléchissant stratégiquement à ce qu'elle intègre sur place, et ce qu'elle distribue dans le périmètre de PSL, au cœur de la place parisienne.

---

<sup>69</sup> Sur le site de l'UPD (juillet 2018).

## 1 / LES POINTS FORTS

- Des formations initiales de haut niveau jugées attractives par les étudiants et les recruteurs. Des innovations à la fois en produits et pédagogie. Une formation continue importante et appréciée.
- Une recherche fortement reconnue à l'échelle internationale dans certains domaines (en particulier la finance et les mathématiques de la décision). Des initiatives pour l'accompagner, la stimuler et la rendre plus transversale.
- Un fort intérêt pour l'intégration dans PSL, jugée bénéfique en tant que levier d'alliances stratégiques, moyen de visibilité internationale et facteur de créativité. Cette appartenance est complémentaire à la marque « Paris-Dauphine », qui est très attractive.
- Un bon équilibre entre l'impulsion dynamique de la présidence et le souci de concertation avec tous.
- Des ressources humaines de qualité, des ressources financières satisfaisantes et des réseaux efficaces (de type académique et socio-professionnel).
- Des étudiants impliqués, accueillis dans leur diversité (des porteurs de handicap à ceux qui ont des projets spéciaux), avec une riche vie sportive et associative.
- Un très bon service de documentation, de niveau mondial dans son secteur de spécialité.

## 2 / LES POINTS FAIBLES

- Des opérations internationales manquant d'axes directeurs, ce qui globalement affecte leur lisibilité stratégique.
- Des activités (en formation, recherche et projets) reposant trop sur les initiatives personnelles.
- Une offre de formation qui pourrait gagner en lisibilité et en structuration.
- Une communication interne à développer pour susciter l'adhésion complète de la communauté universitaire autour des actions et projets récemment engagés.
- Une animation collective des partenaires socio-économiques insuffisamment soutenue et un manque de réflexion conjointe sur l'évolution des métiers et des compétences.

## 3 / LES RECOMMANDATIONS

- Poursuivre la rationalisation des partenariats internationaux, en déterminant des critères de choix et des types d'échanges selon les besoins.
- Affirmer le rôle d'impulsion dans PSL, notamment sur la recherche, les formations conjointes et la circulation des étudiants.
- Associer le plus possible la communauté universitaire à la démarche d'auto-évaluation.
- Développer et systématiser le portage collectif des projets en formation (création, rénovation de diplômes, etc.).
- Diversifier encore les partenaires socio-économiques. Amorcer avec eux un travail institutionnel, *via* une animation collective, sur les contenus des formations, ainsi que sur la prospective des métiers et des compétences. S'appuyer sur eux pour renforcer la formation continue, déjà très active et porteuse de ressources financières essentielles.
- Persévérer dans les projets innovants tels que la mise en place des dispositifs de type *Houses*, pour inciter les enseignants-chercheurs à développer des programmes transversaux ; les pédagogies au service des compétences comportementales des étudiants ; le redéploiement des postes dans une politique de renforcement de la recherche.

## LISTE DES SIGLES

### A

AACSB	<i>Association to advance collegiate schools of business</i>
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMBA	<i>Association of masters of business administration</i>
ANR	Agence nationale de la recherche

### B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
--------	--

### C

CA	Conseil d'administration
CEREMADE	Centre de recherche en mathématiques de la décision (UMR CNRS 7534)
CFVE	Conseil de la formation et de la vie étudiante
CGE	Conférence des grandes écoles
Cifre	Convention Industrielle de formation par la recherche
CIL	Correspondant informatique et libertés
CIP	Centre d'ingénierie pédagogique
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNSAD	Conservatoire national supérieur d'art dramatique
CNSMDP	Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris
Comex	Comité exécutif
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-Région
CPU	Conférence des présidents d'université
Cr2D	Centre de recherche droit Dauphine ((EA 367)
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

### D

DFVE	Direction de la formation et de la vie étudiante
DGRH	Direction générale des ressources humaines
DGS	Directeur général des services
Dird	Dépense intérieure de recherche et développement
DN	Direction du numérique
DPO	Délégué à la protection des données
DRM	Dauphine Recherche en Management ((UMR CNRS 7088)
DSI	Directeur des systèmes d'information
DSR	Direction du soutien à la recherche

### E

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
ED	École doctorale
EDF	Électricité de France
Efeo	École française d'Extrême-Orient
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
EIF	Institut Europlace de Finance (Fondation)
ENC	École nationale des chartes
ENS	École normale supérieure
Ensad	École nationale supérieure des arts décoratifs
Ensam	École nationale supérieure d'arts et métiers
Ensba	École nationale supérieure des beaux-arts de Paris(Paris) ; École nationale supérieure
ENSCP	École nationale supérieure de chimie de Paris
Ensi	École nationale supérieure d'ingénieurs
Ensta	École nationale supérieure de techniques avancées
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPHE	École pratique des hautes études
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipement d'excellence

EQUIS	<i>European Quality Improvement System</i>
ESPCI	École supérieure de physique et de chimie industrielles de Paris
ERC	<i>European research council</i>
ESR	Enseignement supérieur et la recherche
ETP	Équivalent temps plein
EUR	École universitaire de recherche
<b>F</b>	
FCS	Fondation de coopération scientifique
FDR	Fonds de roulement
FLE	Français langue étrangère
FSMP	Fondation Sciences Mathématiques de Paris
FTLV	Formation tout au long de la vie
<b>G</b>	
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
<b>H</b>	
HDR	Habilitations à diriger des recherches
Hcéres	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
<b>I</b>	
I dex	Initiative d'excellence
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut national de recherche en informatique et en automatique
Insee	Institut national de la statistique et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRISSO	Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (UMR CNRS Inra 7170-1427)
ITRF	Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation
IUF	Institut Universitaire de France
<b>L</b>	
Labex	Laboratoire d'excellence
LAMSADE	Laboratoire d'analyse et de modélisation de systèmes d'aide à la décision ((UMR CNRS 7243)
LEDa	Laboratoire d'économie de Dauphine (EA 4404)
LMD	Licence master doctorat
LSO	Licence en sciences des organisations
<b>M</b>	
MCF	Maitre de conférences
Mesri	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MSO	Masters en sciences des organisations
<b>O</b>	
OCDE	Organisation de coopération et de développement
OTAN	Organisation du traité de l'Atlantique nord
<b>P</b>	
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités
PSL	Paris Sciences Lettres
PV	Procès-verbal
<b>R</b>	
RAE	Rapport d'auto-évaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RGPD	Règlement général pour la protection des données personnelles
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales
<b>S</b>	
SAAP	Service d'accompagnement à l'activité partenariale
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies

SCUIO Service commun d'information et d'orientation  
SCRV Service commun de recherche et de valorisation  
Shon Surface hors œuvre nette  
SI Système d'information  
SIGMA *Social Impact and Global Management Alliance*  
SIRH Système d'information de gestion des ressources humaines  
Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche  
SU Sorbonne Universités (Comue)

## T

TIC Technologies de l'information et de la communication

## U

UMR Unité mixte de recherche  
UPD Université Paris-Dauphine  
USPC Université Sorbonne Paris Cité (Comue)

Rapport final 24/10/18

## OBSERVATIONS DE LA PRESIDENTE

Rapport final 24/10/18



## ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'université Paris-Dauphine a eu lieu du 2 au 4 mai 2018. Le comité était présidé par Pierre LOUART, professeur des universités (sciences de gestion), ancien directeur de l'IAE de Lille et ancien président du réseau national des IAE.

### Ont participé à cette évaluation :

- Pascale LAINÉ-MONTELS, directrice générale des services de l'INSA de Rouen ;
- Monica LUGATO, professeure et ancienne directrice de département (droit) à LUMSA Università (Rome) ;
- Patrick MARGRON, *Executive Coach* HEC, ancien directeur du pôle développement RH du groupe Veolia ;
- Kako NUBUKPO, directeur de recherches (économie) au CIRAD, ancien directeur de la francophonie économique et numérique à l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) ;
- Noémie RIMBAUT, étudiante de master (marketing), université d'Aix-Marseille, vice-présidente en charge de la stratégie et de la coordination des élections à la Fage ;
- Patrick SENTIS, professeur des universités (sciences de gestion), directeur d'école doctorale et directeur adjoint du collège doctoral, université de Montpellier.

Françoise Marillia, conseillère scientifique ; Emilie Brière, chargées de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)