

UN NOUVEL ELAN POUR DAUPHINE

2007 – 2012

Laurent BATSCH

Le site de présentation : <http://www.laurentbatsch.com>

I.	Une ambition stratégique pour l'université Paris-Dauphine.	P. 3
II.	Accroître le rayonnement scientifique de Dauphine : la Recherche.	P.11
III.	International : une stratégie pour Dauphine.	P.18
IV.	Le cœur de notre métier : la Formation des Etudiants.	P.24
V.	Le capital est humain, l'Organisation est capitale : les IATOS.	P.30
VI.	Ils font leur vie à Dauphine : les Etudiants.	P.34
VII.	Des leviers pour agir.	P.38
VIII.	La gouvernance.	P.46

Préambule

Devenue grand établissement, réorganisée autour de ses cycles LMD, l'université Paris-Dauphine doit aujourd'hui ouvrir une nouvelle étape. Nos équipes ont beaucoup travaillé sous la conduite du président Bernard de Montmorillon, et je tiens à lui rendre hommage.

A chaque mandat sa tâche. Il faut maintenant s'adapter à un environnement plus compétitif, élever la qualité de nos prestations et rendre la vie interne plus simple pour chacun. Nous avons besoin de voir clair sur l'avenir, et d'être rassurés sur notre potentiel.

Je vous propose un projet pour 5 ans : un projet, plutôt qu'un catalogue, parce que l'action sur 5 ans repose sur une vision. D'ailleurs, qui croit encore aux plans quinquennaux ?

J'ai aussi entendu la force de vos aspirations, j'ai même perçu une certaine impatience. Ne doutez pas de ma détermination à actionner les leviers d'une amélioration durable.

Je vous donne rendez-vous lundi 15 octobre pour faire ensemble en assemblée générale le premier bilan, si je suis élu : mobilisation sur les locaux et relance de la concertation avec les collectivités locales, constitution de l'équipe de direction, lancement des missions prioritaires (politique de la recherche, internationalisation, ressources humaines), mobilisation des Anciens, programmation des événements porteurs, mise en place de la gouvernance.

Le projet de Dauphine dans les cinq prochaines années sera très exigeant, mais il est enthousiasmant. Pour réaliser nos ambitions stratégiques, il nous faudra beaucoup de ténacité et beaucoup de coopération interne. Car le pilotage des changements est de nature politique autant que managériale.

A la présidence, je serai attentif à faire sa place à chacun et je saurai agir dans la proximité du terrain et des acteurs. Chaque personne, chaque discipline doit se sentir chez elle dans la maison commune. Merci de votre confiance.

I. UNE AMBITION STRATEGIQUE POUR L'UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE

1) Un paysage universitaire transformé

1.1 La réforme LMD est une grande réforme « cadre » comme l'ont été la loi Faure (1968) et la loi Savary (1984). Mais elle représente beaucoup plus que cela : c'est un processus qui ouvre une période de changement profond et durable,

- a) parce que les universités ont gagné en autonomie et sont mises sous pression par les utilisateurs (les étudiants, les entreprises, les professeurs) comme elles ne l'ont jamais été ;
- b) parce que le paysage universitaire domestique est désormais européen, sinon mondial.

Le redécoupage des cycles sur la base 3-5-8 ne représente que la partie visible. La lame de fond n'est rien moins que la mondialisation de l'enseignement supérieur :

- mondialisation des « performances », dont l'expression triviale est représentée par les palmarès mondiaux ;
- mondialisation des recrutements de professeurs dont la mobilité est devenue l'enjeu d'une enchère internationale ;
- mondialisation de la sélection des étudiants dont les meilleurs deviennent des candidats sans frontière.

Le paysage universitaire connaît un changement profond d'une ampleur qui n'a rien à voir avec celle d'une réforme traditionnelle. Nos universités sont entraînées dans un mouvement qui dépasse nos frontières. Et une posture défensive n'y pourrait rien.

Notre communauté dauphinoise est attachée au dynamisme de l'établissement, elle est prête à relever les défis d'une période nouvelle. Elle peut avoir confiance dans son intelligence collective et dans sa créativité pédagogique.

1.2 Aujourd'hui en France, quelques établissements seulement peuvent prétendre être une référence européenne incontournable. Dauphine doit faire partie du lot, elle en a les ressources. Le premier défi pour notre Université est de bien identifier ses

compétences fortes et ses facteurs de succès. Sur quoi repose l'attractivité de notre établissement ? Comment renforcer les points forts et réduire les points faibles ?

Il faudra aussi nouer des alliances : alliances de moyens, alliances pour la recherche, alliance de diplômés, avec d'autres établissements, français et étrangers. Recherche-t-on des partenaires différents et complémentaires ou des partenaires dans nos domaines pour élever notre taille ou les deux ? On doit dans ce domaine aussi adopter une politique générale.

Plusieurs enjeux se sont précisés :

- **notre différence se banalise : l'offre de formation dans nos domaines s'est considérablement accrue, les Ecoles (d'ingénieurs, de gestion) et quelques universités déploient des stratégies actives ;**
- **notre réflexion doit valoriser les synergies internes et soutenir notre « cœur de métier », au-delà de l'héritage ;**
- **la notoriété de Dauphine est nationale, mais notre insertion dans les réseaux internationaux se joue dès maintenant.**

1.3 Le changement de statut de Dauphine fut volontairement circonscrit aux modalités de recrutement des étudiants de 1^{er} cycle. Sur tout le reste, le changement a été soigneusement balisé par l'adoption d'un décret qui reconduit les statuts antérieurs de notre Université. Cet attachement à notre statut d'université est une grande force, il ne doit pas être interprété comme une concession à des résistances. Au contraire, la chance de l'université Paris-Dauphine (qu'elle doit au travail de ses anciens) , c'est d'être et de rester une Université.

Le nouveau statut régularise la situation héritée du passé, c'est pourquoi il a été soutenu et voté à la quasi unanimité de notre communauté et du CA. Mais s'il permet de tourner une page, il ne prétend pas définir une stratégie pour l'avenir.

1.4 L'Université Paris-Dauphine ne cultivera pas son identité en tentant de « copier » les Ecoles. Au contraire, notre « avantage compétitif » tient à notre différence : nous offrons une alternative au système classes prépa/concours/écoles. Alors même que les effets pervers de ce système des Ecoles sont de plus en plus souvent critiqués, il serait paradoxal de lâcher notre positionnement original. En outre, la Recherche, dont l'importance est également mieux perçue, trouve à l'université une place naturelle, que certaines Ecoles tentent d'acquérir aujourd'hui à grands frais.

Paris-Dauphine est une université et elle a voulu le rester. Elle l'a manifesté en soulignant son attachement à la recherche. Elle l'a confirmé en faisant les efforts

nécessaires pour renforcer ses liens avec le CNRS. Elle l'a rappelé en adossant ses Masters aux disciplines qui structurent l'organisation de notre système universitaire car c'est aussi à travers les sections disciplinaires que Dauphine reste arrimée à ce système. Elle n'a pas intérêt à dériver loin de lui.

Université, Dauphine l'est aussi par le large éventail de ses disciplines : elle est plus ouverte qu'une Ecole, et ne réduit pas les sciences des organisations à des techniques de gestion ou de décision. En même temps, Dauphine est assez focalisée sur les organisations et la décision pour faire jouer pleinement les synergies pluridisciplinaires : son organisation horizontale par cycle reflète cette ambition pour les sciences des organisations.

Notre statut d'université n'est pas un héritage à dépasser. Notre transversalité disciplinaire et organisationnelle fait figure de modèle. Cultivons notre différence. « Université Paris-Dauphine » : ce n'est pas qu'une appellation.

1.5 Quand l'environnement est bouleversé, les institutions « leaders » ont tendance à croire qu'il suffit de s'arc-bouter sur leur position pour préparer l'avenir. Cela conduit au repli sur soi, tandis que les établissements challengers foncent et saisissent leur chance de rebattre les cartes. Ainsi les « premiers » risquent de devenir les « derniers ». Notre Université a mené la course en tête dans un certain environnement, mais celui-ci tend à être dépassé. Le monde bouge, et les concurrents naturels de Dauphine prennent des initiatives, ils tentent d'occuper l'espace. Les Masters se sont multipliés dans nos domaines. Les Ecoles, pas seulement les plus grandes, et d'autres grands établissements chassent sur nos terres. Il est indispensable que nous sachions relancer notre créativité pédagogique.

En définitive, qu'est-ce que nous offrons de mieux ou de plus que d'autres établissements ? quel est notre « modèle » ? dans un univers plus concurrentiel, quelle place souhaitons-nous occuper ?

2) Nous avons les moyens de relever le défi !

L'ouverture internationale de l'enseignement supérieur nous oblige à améliorer toujours la qualité de notre offre pédagogique, de notre recherche académique et de notre organisation interne. Nous pouvons le faire.

Les prochains mois peuvent constituer un moment privilégié pour notre Université. Les décideurs politiques et économiques semblent avoir pris conscience de la place de l'université dans la formation des jeunes générations. Et Dauphine peut occuper

une place active dans la relance de notre système universitaire. En prenant des initiatives fortes, elle manifestera son ambition d'un nouvel élan.

2.1 Surmonter quelques faiblesses...

- Notre avantage comparatif est contesté, en raison de la multiplication des formations de Master professionnels et de l'activisme des « concurrents ».
- Nos ressources financières très insuffisantes sont un frein permanent au développement de projets.
- Nos flux d'échanges avec les établissements étrangers ne sont pas négligeables, mais ils sont trop faibles. Nous ne sommes pas assez présents dans les meilleurs réseaux, nos relations avec l'Amérique du Nord sont insuffisantes, et notre image internationale en sciences des organisations et de la décision est encore floue.
- Notre fonctionnement quotidien souffre d'une indigence de moyens, il manque de procédures simples et claires.
- Notre communication interne et externe n'est pas à la hauteur des besoins.
- La pyramide des âges des enseignant-chercheurs fait apparaître un problème de relève intergénérationnelle.

2.2 ... c'est possible grâce à nos forts atouts !

- Nous sommes organisés de longue date autour du niveau bac + 5, qui structure désormais la compétition internationale, avec le Master.
- Notre approche de la formation qui combine la recherche académique et les liens étroits avec les entreprises et qui ne réduit pas les sciences des organisations à des techniques de gestion, fait figure de modèle précurseur.
- Nos diplômés sont reconnus et recherchés.
- Nos équipes de chercheurs sont actives et ambitieuses.
- La notoriété de Dauphine lui confère un attrait remarquable auprès des entreprises, et l'intégration de nombreux praticiens dans le corps enseignant y contribue grandement.
- Notre capacité d'innovation nous rend capables de relever les défis du nouvel environnement universitaire.
- L'esprit d'appartenance de tous les acteurs de l'université, quelle que soit leur fonction ou leur sensibilité, favorise la recherche de solutions constructives.

- Le changement de notre statut et de nos structures nous met en situation d'aborder une nouvelle étape.
- Parce que nous sommes une université, nous sommes en mesure de jouer un rôle utile et reconnu dans l'évolution nécessaire du système universitaire en France.

3) Trois axes stratégiques

3.1 Une Université de rang international

Paris-Dauphine est une université, un lieu où la recherche scientifique s'exerce et se diffuse dans les formations dispensées aux étudiants, un lieu où les décisions scientifiques et pédagogiques appartiennent aux scientifiques et aux pédagogues, un lieu dont l'autonomie est le garant de la qualité.

L'université s'est imposée comme le modèle d'organisation de l'enseignement supérieur dans tous les pays. En France, nos grandes Ecoles s'efforcent par tous les moyens d'évoluer vers ce modèle : croissance de leurs équipes de recherche, élargissement de leurs recrutements hors des classes préparatoires, etc.

Paris-Dauphine est une université de naissance. Elle est en outre ouverte sur le monde économique et sur la professionnalisation. Son recrutement sélectif lui donne les moyens d'une action cohérente. Elle a donc tous les atouts pour réussir dans le nouvel environnement international. Mais elle est « trop petite, trop seule, trop française » pour que ses qualités soient visibles et reconnues internationalement.

Notre premier axe sera de porter nos standards de fonctionnement interne ainsi que l'expérience internationale des étudiants et des enseignant-chercheurs à un niveau de qualité internationalement reconnu. Une croissance interne maîtrisée et une alliance internationale forte en seront les deux principaux leviers (sans oublier que l'amélioration obstinée de notre fonctionnement quotidien et de nos ressources financières est la condition nécessaire à tout projet stratégique).

3.2 Une croissance maîtrisée

Notre université avec ses quelques 8500 étudiants est désormais la plus petite des 17 universités franciliennes. Elle compte moitié moins d'étudiants que Paris 2 Assas, par exemple. Entre 1992 et 2002, elle s'est classée au 76^{ème} rang pour la croissance de ses effectifs d'enseignant-chercheurs sur 86 universités, alors que dans la même

décennie toutes les disciplines enseignées à Dauphine se rangeaient parmi les 15 plus dynamiques.

Dès lors que nous opérons un recrutement sélectif à l'entrée en 1^{er} cycle, il n'y a pas de raison de rejeter en cours de route les étudiants qui franchissent avec succès les examens. La sélection est au service de la qualité des formations, elle n'est pas un but en soi. Notre logique est bien d'amener les étudiants du L1 au M2, sans renoncer d'aucune façon aux recrutements latéraux en cours de cursus. Ce modèle d'effectifs en « pyramide inversée » nous impose d'assumer une certaine croissance.

Nous sommes dans un état stationnaire au moment où s'accroît l'offre concurrente de Master dans nos Domaines. Avons-nous choisi cet état ? Notre Université est bridée par ses conditions matérielles de fonctionnement, davantage que par les limites de son public potentiel. Nombre de Masters 2 dauphinois pourraient augmenter leurs effectifs sans que leur qualité soit affectée ni que leurs débouchés n'en souffrent. Les enseignants disponibles pour accompagner cette évolution obtiendront les moyens pour qu'elle n'alourdisse pas leur charge d'encadrement et de correction.

Il est exclu d'engager une croissance des effectifs dans la situation matérielle actuelle de notre Université. Mais précisément : il convient d'être ouvert à une croissance maîtrisée pour garder une chance de débloquer des moyens supplémentaires du Ministère et des Collectivités locales, en postes, en crédits et en locaux. Car nous ne nous passerons pas de leur appui. Et nous n'obtiendrons pas d'engagement significatif de leur part, sans contre-partie.

La croissance maîtrisée ne doit pas être une fuite en avant, elle doit rester un projet ouvert sur l'avenir qui permette à Dauphine d'être active dans la prochaine conjoncture qui s'annonce majeure pour l'Université. La croissance maîtrisée, c'est aussi un moyen de redonner une dynamique interne à notre université. Et cette dynamique est très importante au moment d'aborder des alliances : elle signifie à l'adresse de nos partenaires que Dauphine n'attend pas tout des autres et qu'elle compte d'abord sur elle-même.

3.3 Des alliances fortes

Paris Universitas

L'Université Paris-Dauphine s'est engagée dans l'association « Paris Universitas » et y occupera toute sa place. Cette alliance résulte d'un regroupement pluri-disciplinaire entre établissements plutôt « spécialisés » et présentant relativement peu de recoupements disciplinaires (Paris 2 Droit, Paris 3 Lettres, Paris 6 Sciences, Paris-Dauphine, ENS, EHESS). Cette alliance aidera ses membres à faire reconnaître internationalement la qualité de leurs travaux scientifiques et de leurs formations et à accroître leur attractivité internationale. C'est un levier.

Mais cette alliance n'est pas un substitut à une stratégie d'établissement. Ses frontières évoluent et ses membres appartiennent aussi à d'autres regroupements, ils privilégient parfois des partenaires extérieurs. Pour certains, l'alliance est surtout le moyen d'aligner un palmarès de publications permettant de progresser dans des classements de type Shanghai. Mais cet objectif très louable ne suffit pas à définir une stratégie d'établissement. La visibilité de Dauphine dépend aussi de sa reconnaissance dans ses champs de compétence.

Une alliance internationale dans le champ des organisations

Le développement de « filiales » à l'étranger, venant porter la concurrence à des acteurs locaux de qualité, restera une solution exceptionnelle. C'est pourquoi nous devons privilégier la voie d'une alliance internationale appuyée sur des établissements existants. Une telle alliance entre « proches » sera constituée de partenaires supportant des contraintes comparables et partageant des objectifs communs :

- Cette alliance doit regrouper des partenaires ayant en commun : a) d'être polarisés par le même « champ » que le nôtre, b) de partager les mêmes valeurs que nous, en termes de place de la recherche notamment, c) d'être familiers du type de gouvernance qui prévaut dans notre université.
- L'objectif est de constituer une « référence » internationale reconnue, portée par des partenaires dont l'image positive rejaillit sur tous les autres.
- Cette alliance devrait reposer sur un noyau européen, sans exclusive à l'égard d'aucun autre, parce que le succès dépendra du partage de références universitaires et culturelles, ainsi que de la proximité et de la fluidité des échanges physiques.

- Enfin cette alliance devrait mettre en œuvre l'organisation systématique de transferts de savoir-faire et d'expériences, ainsi qu'une procédure de validation et de certification commune.
- Je veillerai à ce qu'aucune discipline enseignée à Dauphine ne se sente écartée en quoi que ce soit d'une telle alliance.

Avant cinq ans, nous connaissons une Université Paris-Dauphine transformée avec :

- ✓ **une Université prête à assumer son Autonomie,**
- ✓ **un fonctionnement pensé pour l'utilisateur,**
- ✓ **des locaux agrandis, propres et accueillants,**
- ✓ **une carte de formations simplifiée et améliorée,**
- ✓ **une expérience internationale pour tous ses étudiants,**
- ✓ **une activité scientifique internationalement reconnue dans tous les domaines et dans les grands réseaux,**
- ✓ **des partenariats stratégiques étroits en France et à l'international,**
- ✓ **des sources de financement accrues et récurrentes,**
- ✓ **une insertion solide dans son tissu d'entreprises et d'organisations,**
- ✓ **un personnel rassuré,**
- ✓ **un réseau actif d'Anciens.**

II. ACCROITRE LE RAYONNEMENT SCIENTIFIQUE DE DAUPHINE : LA RECHERCHE

1. Un environnement plus exigeant

1.1 Dans une économie où l'innovation suit un rythme accéléré et où la connaissance est la clé de la maîtrise des marchés, la recherche devient un investissement stratégique. La fonction économique de la recherche est aujourd'hui mieux reconnue par les gouvernements, par les opinions et par les milieux d'affaires, même si les conséquences pratiques n'en sont que partiellement tirées. Mais le mouvement est amorcé.

1.2 La recherche se réalise très largement dans l'enceinte des universités, même quand elle porte le label du CNRS. Cette localisation n'est pas neutre : elle signifie que l'Université n'est pas une organisation du passé, mais un modèle d'avenir. C'est d'ailleurs le modèle qui prévaut dans tous les pays où la recherche est la plus dynamique. Les Ecoles d'ingénieurs ou de gestion l'ont bien compris depuis plusieurs années, qui travaillent à promouvoir leurs activités de recherche. La notoriété scientifique ne se construit pas tant sur le volume de publications que sur la reconnaissance de leur qualité par des instances académiques et par les pairs : les classements internationaux, en dépit de leurs défauts de méthode, imposent leur standard. La capacité de Paris-Dauphine à être identifiée internationalement comme une université de référence dépend de sa capacité à alimenter la production académique. Cet objectif ne peut pas être dilué dans l'affichage de publications de qualité mais non validées par l'expertise académique.

1.3 Nous savons que la recherche est une activité coûteuse en temps, en postes et en argent. C'est une activité dont le rayonnement se mesure à long terme. Les critères de reconnaissance de la qualité scientifique ressortent d'un registre spécifique. La réputation scientifique d'un établissement n'est pas de même nature que sa notoriété pédagogique-professionnelle. Les activités de vulgarisation scientifique et professionnelle, indispensables à la notoriété de l'université, ne valident pas pour autant la qualité de sa recherche. En renforçant nos ambitions en recherche, nous

faisons un choix lourd et nous en assumerons toutes les conséquences en termes d'allocation de moyens.

1.4 L'évaluation de la Recherche doit s'appuyer sur une expertise extérieure et indépendante, elle est indispensable pour formuler des propositions d'amélioration. Le dialogue avec les instances d'évaluation (telles que la nouvelle Agence d'Evaluation et de l'Enseignement Supérieur, AERES) ne doit pas être traité comme une contrainte administrative, mais comme une occasion positive de progresser.

2. Une logique de projets mais des équipes stables

2.1 La politique de la recherche redistribue le financement depuis les institutions vers des projets. C'est le rôle de la nouvelle Agence Nationale de la Recherche, c'est aussi la politique de l'Union européenne. L'activité de recherche de notre Université dépendra de plus en plus de sa capacité à gagner des contrats en partenariat avec d'autres centres de recherche, à la manière des réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA), des réseaux européens d'excellence, etc. De plus, la dimension internationale des réseaux de recherche devra être systématiquement renforcée.

2.2 La gestion de la recherche par projets valorise la capacité d'anticipation et la rapidité de réaction. Mais, elle condamne les institutions qui confondent la réactivité avec la dispersion. Au contraire, la saisie des opportunités contenues dans les appels d'offre suppose de notre Université et de ses centres qu'ils affichent des axes de recherche délimités. C'est à cette condition que nous pourrons :

- « tirer » l'élaboration des appels d'offre en amont vers nos domaines privilégiés ;
- « faire passer » nos thèmes dans les réponses aux appels d'offre ;
- exploiter pleinement les possibilités offertes par les programmes ouverts (dits « blancs ») de l'Agence Nationale de la Recherche.

2.3 C'est pourquoi, je proposerai au Conseil Scientifique d'impulser une réflexion sur nos objectifs à 5 ans, en adoptant une approche souple et évolutive :

- pour chaque centre, quels axes prioritaires de développement, quels objectifs de publication, quels moyens mis en œuvre ?
- comment renforcer la présence de l'Université Paris-Dauphine dans les circuits de décision et les lieux d'influence ?

- quels sont les axes de recherche susceptibles de donner lieu à des développements connexes intéressant des institutions et des entreprises, afin de mobiliser leurs ressources ?

2.4 La nouvelle politique des contrats par appel d'offre ne saurait absorber toute notre activité de recherche. En effet, les publications de plus haut niveau international sont encore pour beaucoup de disciplines issues des recherches doctorales plutôt que de ces contrats. L'encouragement et l'assistance à la publication dans les grandes revues par les Doctorants (ou conjointement par le Doctorant et son Directeur de recherche), reste donc une exigence première.

2.5 La structuration des équipes est presque stabilisée autour des *Unités mixtes de recherche* du CNRS (CEREMADE, DRM, IRISES, LAMSADE). La reconnaissance comme UMR a valeur de « certification » de qualité. De plus, le rattachement au CNRS exerce une force de rappel dans le sens d'un meilleur respect des contraintes de la recherche. Enfin, le statut d'UMR peut donner accès à des moyens spécifiques, en particulier à des postes de chercheurs supplémentaires. Il est donc important de viser à ce que toutes les équipes de recherche participent d'une unité mixte de recherche.

2.6 Les nouvelles *Fondations et Chaires de recherche* contribueront grandement au développement de la recherche à Dauphine. La Chaire « Finance durable » (avec Calyon et EDF) relève de la Fondation Europlace. Les autres Chaires s'inscrivent dans la Fondation des Risques en association avec l'X et l'ENSAE : Chaire « Santé », Chaire « Grands risques », Chaire « Risques de marchés » et Chaire « Risques des particuliers ». Ces Chaires sont un acquis important et leur nombre devrait s'accroître. Elles développeront aussi notre capacité à mobiliser les entreprises pour des projets de recherche et à travailler en réseau. D'autres types de Chaires peuvent être suscitées, sur le modèle plus traditionnel du financement d'un poste d'enseignant-chercheur.

Pour la bonne intégration des Chaires et des structures de recherche préexistantes, les conditions d'emploi et de rémunération des personnels affectés aux Chaires devront être traitées dans un esprit de transparence et d'équité.

3. Des moyens renforcés pour la Recherche à Dauphine

3.1 La gestion des projets de recherche est de plus en plus « professionnalisée ». La « veille » sur la gestation des appels d'offre, comme la maîtrise du registre et du formalisme des appels d'offre, ne s'improvisent pas. La gestion financière des projets s'est aussi alourdie. Il n'est plus possible aux chercheurs de diriger en même temps le programme scientifique et l'organisation du contrat, ils ont besoin du soutien d'un service administratif fort. Le *Service de valorisation de la recherche* est appelé à remplir de plus en plus une fonction d'appui aux activités de recherche essentielle dans notre université. Il doit obtenir les moyens de sa professionnalisation. De même, l'alliance Paris-Universitas doit-elle aider à développer auprès des institutions européennes une représentation commune.

3.2 Les *Centres de recherche* jouent un rôle pivot dans l'organisation de Dauphine. Leur rôle s'étend au-delà de la recherche. Ils sont aussi des Centres de ressources pédagogiques pour répondre aux demandes des filières dans chaque discipline. Ils font office d'instance de pré-sélection pour le recrutement des collègues. Ils sont des structures de gestion de moyens : collecteurs de taxe, signataires de contrats de recherche. L'organisation fédérative de Dauphine autour de ses Centres participe de l'identité de l'université et elle doit être préservée. Le développement de nouvelles instances de recherche (Fondations, Chaires) doit rester articulé avec cette organisation.

3.3 La *Conférence des directeurs de Centre*, nouvellement créée, sera très régulièrement réunie en présence du président, du vice-président du Conseil scientifique et du secrétaire général. La coordination de nos activités et la diffusion de nos meilleures pratiques y gagneront. Elle sera consultée en particulier sur notre politique de recrutement.

3.4 La vocation du bâtiment « A » à regrouper les activités de recherche a cédé le pas devant les contraintes de locaux. Tant que le desserrement de cette contrainte ne permettra pas d'envisager un regroupement dans un même bâtiment, l'occupation de l'espace et l'allocation des bureaux devront privilégier l'objectif de regrouper les équipes de chaque centre dans un même espace.

3.5 L'ouverture de l'Université pendant toute l'année et sur une plage horaire étendue est une forte aspiration des chercheurs. L'accès permanent aux bureaux et à la bibliothèque de recherche seront facilités par la sécurisation de nos locaux et le filtrage des entrées. L'organisation de « sessions d'été » payantes pour des étudiants étrangers contribuera à financer l'ouverture des locaux.

3.6 L'accompagnement des Doctorants fait l'objet d'une attention plus soutenue depuis plusieurs années. Il est souhaitable de renforcer et de rationaliser notre offre aux Doctorants dans des domaines transversaux fondamentaux (histoire des sciences, épistémologie, méthodologie). Le Cycle du Doctorat est appelé à intégrer des séminaires dispensés auparavant au niveau du M2. L'unification des Masters « pro » et recherche ainsi que la structuration des Ecoles doctorales contribuent aussi à faire du Doctorat un véritable cycle de formation à la recherche. La Maison des Ecoles Doctorales est une coordination scientifique plutôt qu'une structure administrative.

3.7 Notre activité de recherche a aussi besoin d'être mieux connue et reconnue, en interne comme en externe.

- Un *Bulletin de la Recherche* également destiné à un public extérieur fera deux fois par an la synthèse des publications et des activités des Centres et des Ecoles doctorales ;
- Une *Conférence annuelle de la recherche* sera l'occasion d'entendre un représentant ministériel en charge de la recherche et un directeur de la recherche d'un grand groupe ; le Conseil Scientifique présentera aussi en séance plénière un rapport sur le bilan et les perspectives de l'activité de recherche.
- Il sera mis à l'étude le projet d'une revue académique de Dauphine bilingue anglais/français de type *Review in Organization Sciences*.
- Le Conseil scientifique (CS) sera invité à travailler sur des projets transversaux reflétant la diversité et la convergence des différentes équipes disciplinaires dauphinoises : il ne s'agit pas de mélanger les équipes, mais d'ajouter leurs contributions et de croiser leurs regards sur un même objet.
- Enfin, il faut impulser l'organisation à Dauphine de grands congrès académiques, si possible internationaux.

3.8 L'accueil des chercheurs étrangers et des professeurs visitant devra leur garantir l'accès à un poste de travail (bureau, ordinateur, internet), ainsi qu'un accès aux bibliothèques. Il reviendra au CS de définir à quel niveau cette règle impérative doit être appliquée et gérée : Centre de recherche, Ecole doctorale, ou CS.

4. Attirer et garder les jeunes talents : du temps pour la recherche !

4.1 La tutelle a transféré la charge du dédoublement des *postes d'ATER* sur les Universités : le rétablissement de ce dédoublement sera imputé sur les ressources complémentaires que nous saurons lever.

4.2 L'internationalisation de la recherche passe aussi par la direction de *thèse en co-tutelle internationale* qui a un effet multiplicateur : pour l'audience du Doctorant à l'étranger, pour son ouverture à d'autres sources, pour débloquer des opportunités d'échange de chercheurs.

4.3 Pendant la rédaction de la thèse, le séjour dans des centres de recherche étrangers est de nature à offrir au Doctorant une ouverture féconde. Cette pratique mérite d'être étendue.

4.4 Pour les nouveaux Docteurs, la réalisation d'un *programme post-doctoral* à l'étranger doit devenir la règle. Le « *post-doc* » présente beaucoup d'intérêts : ouverture internationale, rupture avec les routines, relance d'un programme de travail, expérience d'autres modes d'organisation universitaire, etc. La période entre la soutenance de la thèse et la rentrée universitaire suivante est particulièrement propice à une telle expérience.

4.5 L'*aide à la publication* passe par la formation de nos chercheurs aux règles formelles, au style d'écriture et aux stratégies d'accès aux meilleures publications. L'organisation d'*ateliers d'écriture* contribue pleinement à cette formation.

4.6 L'attribution des *semestres et années sabbatiques* doit privilégier les projets lourds (préparation d'HDR, reconversion thématique, projet international). La création d'un droit individuel au *congé de recherche tous les six ans* permettrait de débloquer la contrainte de la dotation ministérielle. L'exercice de ce droit serait conditionné à l'acceptation par une commission composée d'experts extérieurs.

4.7 La possibilité sera donnée de reporter des heures complémentaires non payées pendant plusieurs années, afin d'accumuler *un crédit-temps* donnant droit à un semestre sabbatique ; par exemple, un report pendant trois ans de 36 équivalents heures TD ouvrirait ce droit lors de la quatrième année. A charge pour le bénéficiaire

de proposer le remplaçant pour ses cours. Ce sera pour les Maîtres de conférences une indéniable facilité donnée à la préparation de leur Habilitation à Diriger des Recherches.

4.8 Ce dispositif (congé sabbatique « local » et crédit-temps) sera aussi ouvert aux Professeurs dans les mêmes conditions de recevabilité des projets.

4.9 Certains centres ont adopté un système de *gratification financière* pour des publications dans les meilleures Revues ; un tel système doit rester décentralisé, afin de tenir compte des spécificités des pratiques de publication variables selon les domaines scientifiques.

Avant cinq ans, nous connaissons une Université Paris-Dauphine transformée avec :

- ✓ **un niveau de publications amélioré, dans tous nos domaines,**
- ✓ **une capacité d'attirer et de garder les meilleurs talents,**
- ✓ **une organisation efficace de gestion des projets,**
- ✓ **une pratique courante des contrats avec les entreprises et des Fondations,**
- ✓ **une coopération internationale renforcée en Recherche.**

III. INTERNATIONAL : UNE STRATEGIE POUR DAUPHINE

1) Un enjeu majeur

Exister comme établissement reconnu en dehors de nos frontières : c'est une priorité. Cela dépend d'abord de la perception de notre qualité par les « utilisateurs » de l'université, au plus près de nous, car l'enseignement reste un service de proximité. Cette priorité dépend aussi du développement de l'activité remarquable engagée depuis longtemps par tous les acteurs des « Relations Internationales ». Mais il reste à redéfinir une stratégie spécifique d'internationalisation.

Avec 30% environ d'étudiants d'une cohorte qui partent à l'étranger, Dauphine est plutôt bien placée parmi les universités, mais elle est en retard sur les Ecoles d'ingénieurs et de gestion ou certains grands établissements dont tous les étudiants ont une expérience internationale.

Nos développeurs de pôle et tuteurs se sont démenés pour multiplier les échanges. Ils assument au quotidien nos relations institutionnelles et le suivi des étudiants, avec le sentiment douloureux de devoir « bricoler ».

Nos relations internationales au niveau de la recherche n'ont pas toujours été capitalisées sur le terrain des échanges internationaux.

L'enseignement des langues vivantes n'a pas la situation qu'il mérite.

Notre présence sur un axe nord-sud, positive et en phase avec la place de la France, ne doit pas occulter la recherche d'un positionnement international. L'Asie et l'Amérique où sont localisés des établissements de haut niveau.

On doit aussi résorber une série de difficultés dans l'accueil des étudiants étrangers.

Et l'organisation interne de nos services est à renforcer.

L'internationalisation de l'université Paris-Dauphine a progressé, elle peut s'appuyer sur l'acquis du travail de personnalités compétentes, mais elle doit se généraliser et se professionnaliser.

2) Une expérience internationale pour tous les Dauphinois

Il est devenu indispensable à tout diplômé de haut niveau d'effectuer une partie de ses études dans un pays étranger. Cette expérience apporte une ouverture à d'autres modes de penser, d'agir et d'organiser ; elle développe des compétences comportementales, qui favorisent l'autonomie et l'initiative ; elle est aussi bien sûr un puissant soutien à l'apprentissage des langues étrangères.

Notre objectif à 5 ans est que tout étudiant diplômé d'un Master de Dauphine puisse justifier d'un séjour à l'étranger d'au moins six mois.

La réalisation de cet objectif respectera les rythmes d'adaptation de chaque composante et devra mobiliser d'importants soutiens logistiques et financiers. Le premier moyen de la mobilité internationale des étudiants relève des conventions d'échange entre établissements (dans ou hors Erasmus, bilatéraux ou multilatéraux, avec ou sans double diplôme). Nous devons préserver ces accords et étendre ces échanges. Mais il est aussi souhaitable de rationaliser notre pratique des conventions, et de rechercher des partenaires susceptibles d'offrir chacun un contingent significatif de places. Les nouvelles ressources financières que nous lèverons devront servir à financer des missions longues « d'ambassadeurs » destinées à négocier des accords d'échange lourds avec quelques partenaires privilégiés. Ce type d'échanges, couramment pratiqué en L3, pourra être étendu en Master, y compris en M2 à condition que les spécialités sachent mutualiser certains cours qui leur sont communs.

Les échanges internationaux ne doivent pas exclure a priori des partenaires étrangers francophones (belges, suisses, québécois...) dont la qualité serait hautement profitable à nos étudiants.

La réalisation à l'étranger des stages obligatoires doit également être encouragée et validée par l'université au titre de l'expérience internationale. Le réseau des Anciens et le réseau de nos Entreprises partenaires seront sollicités pour offrir des stages longs à nos étudiants dans leurs filiales implantées à l'étranger.

Enfin, le développement de la pratique de l'année de césure entre M1 et M2 peut être l'occasion d'une expérience longue à l'international. La « légalisation » de cette formule par un diplôme d'université, selon les modalités envisagées dans le Département MSO, permettrait aux étudiants volontaires de partir un an sans prendre le risque d'une rupture de leur cursus dauphinois.

Le séjour à l'étranger représente un effort financier dissuasif dans un nombre non négligeable de cas. L'aide financière au départ sera développée, pour assurer la possibilité effective à chaque étudiant de réaliser son expérience internationale.

3) Des moyens renforcés

3.1 Le Service des Relations Internationales assume plusieurs fonctions : accueil des étudiants étrangers en échange, gestion des départs des étudiants dauphinois, relations avec les universités partenaires, interface avec les institutions internationales. Ces fonctions exigent des compétences et des moyens dont le Service ne dispose pas encore. Son articulation avec les structures de formation et de recherche doit être renforcée. Les « profils de postes » des principaux collaborateurs du Service doivent inclure la capacité à tenir une conversation professionnelle en anglais.

3.2 Des « sessions d'été » dans nos domaines pédagogiques et scientifiques ainsi que des programmes d'apprentissage du « Français Langue étrangère » permettront d'ouvrir l'université aux étudiants étrangers : cette ouverture permettra de négocier des contreparties dans les universités étrangères pour nos étudiants. L'encadrement administratif et technique sera négocié pour ne pas alourdir la charge de travail des IATOS. Ce projet a déjà été travaillé dans le passé et il peut s'appliquer dès l'été 2008.

3.3 La réflexion sur notre calendrier pédagogique ne pourra pas ignorer les contraintes liées aux échanges internationaux.

4) Les langues à Dauphine

4.1 L'enseignement des Langues étrangères poursuit deux objectifs indissociables: l'apprentissage de la langue et l'acculturation à d'autres populations. Certaines méthodes « rapides » peuvent suffire à acquérir du vocabulaire, mais elles ne permettent ni d'apprendre la construction d'une langue, ni d'appréhender les modes de fonctionnement sociaux, économiques et politiques des pays qui la parlent. L'apprentissage d'une Langue étrangère est aussi une ouverture à l'histoire et à la culture d'autres régions du monde. C'est pourquoi, la formation internationale des étudiants ne doit renoncer à aucune des dimensions de l'apprentissage des langues étrangères, notamment la dimension culturelle.

4.2 La place des Langues à Dauphine est sans commune mesure avec les ambitions internationales. Il convient d'assurer à tous les étudiants du cycle de Licence dès la rentrée 2008 :

- un enseignement renforcé de l'anglais, avec 3 heures hebdomadaires en cycle de Licence ; il convient que tout étudiant de L3 acquiert le niveau d'une conversation courante en anglais ;
- une seconde langue pour tous, avec un premier objectif de 2 heures hebdomadaires en cycle de Licence ; l'enseignement de langues rares en France (chinois, arabe, japonais...) sera ouvert, si la taille des groupes le justifie ;
- une procédure d'évaluation en L3 dans les différents certificats, tels que le référentiel européen CECR ou ceux réclamés par les entreprises (TOEIC, TOEFL) : l'Université doit prendre en charge l'organisation de la validation, mais elle ne pourra pas assurer de préparation spécifique à ces épreuves ; ces validations seront aussi proposées aux étudiants de Master ;
- cinq salles de laboratoire multimedia dédiées aux Langues seront aménagées.
- sur la base de cette première relance, un bilan sera établi pour engager une seconde vague de renforcement des moyens.

4.3 En Master, tout étudiant aura la possibilité de suivre *au moins* un cours en Anglais dans chaque année de son cursus.

En direction des personnels administratifs et enseignants volontaires, des cours intensifs seront proposés. (cf.5).

4.4 Il sera créé un *Pôle des Langues* doté d'un secrétariat à plein temps. Ce Pôle travaillera à développer les outils d'enseignement à distance, en liaison avec le Centre d'Ingénierie Pédagogique.

4.5 La place des enseignants de Langues sera mieux reconnue, leur recherche au sein de Paris-Dauphine continuera à être soutenue. La possibilité sera donnée d'inscrire des étudiants linguistes en Doctorat à Dauphine, par leur rattachement à l'une ou l'autre des Ecoles doctorales existantes.

5) L'ouverture internationale des équipes d'enseignants-chercheurs

L'internationalisation de Dauphine ne peut pas rester cantonnée aux séjours étudiants à l'étranger. L'ouverture internationale de nos équipes d'enseignants-

chercheurs doit être encouragée dès la phase de formation doctorale (cf. II) : incitations aux communications internationales, séjours dans des laboratoires étrangers, post-docs à l'étranger. Elle sera également confortée par les facilités données aux titulaires de prendre des sessions de recherche à l'étranger (crédit-temps, congé sabbatique, cf. II).

Les enseignants-chercheurs auront un accès ouvert à des formations intensives de Langue organisées en interne pour des petits groupes. Ce crédit attribué à chaque personne aura la même force que l'attribution d'un ordinateur ou l'accès libre à la bibliothèque, par exemple.

Les Ecoles doctorales intensifieront leurs meilleurs efforts pour former les chercheurs à la communication et à la publication dans le cadre des conférences et des publications internationales.

La consolidation de partenariats étroits et durables avec des équipes de chercheurs d'autres pays conditionnera de plus en plus notre capacité à obtenir des contrats de recherche. Tous les dispositifs seront explorés, tels que les Unités Mixtes Européennes.

L'offre de cours en langue anglaise sera étendue, et la capacité à les assurer sera intégrée dans les critères de recrutement des maîtres de conférences et des professeurs. Car ces cours doivent être assurés par des professeurs parfaitement anglophones.

Le décloisonnement de certains cours de spécialités en M2 facilitera l'accueil d'étudiants étrangers à ce niveau, et par conséquent les opportunités d'échange pour les étudiants dauphinois.

Le Conseil Scientifique et la Conférence des directeurs de Centre seront invités à formuler leurs propositions pour améliorer qualitativement les conditions d'accueil des enseignants-chercheurs étrangers invités à Dauphine.

La pratique des co-tutelles mérite d'être mieux orientée, pour privilégier des convergences privilégiées entre universités, au-delà des contacts personnels.

6) Les Accréditations

L'opportunité d'engager un processus d'accréditation auprès d'organismes internationaux tels que EQUIS et/ou AACSB sera étudiée et soumise aux Conseils. Elle peut présenter le double intérêt d'améliorer l'image de notre Université à l'étranger d'une part, et de nous engager dans la voie d'une démarche « Qualité » d'autre part. Mais il ne faut pas sous-estimer les contraintes de l'exercice : mise aux normes qualitatives requises pédagogiques et matérielles, coût de la procédure et de

l'adhésion, implication de l'ensemble des composantes, poids des cours dispensés en anglais. De plus, ce sont les Etablissements et non les filières qui sont accrédités. Cette opération supposera donc l'existence d'un large consensus interne pour être menée à bien. Enfin, il faudra veiller à ce que les procédures et critères d'accréditation ne nous entraînent pas à opérer un alignement acritique sur certains modèles anglo-saxons.

Avant cinq ans, nous connaissons une Université Paris-Dauphine transformée avec :

- ✓ **une expérience internationale pour chaque Dauphinois diplômé en Master,**
- ✓ **un apprentissage des langues renforcé pour les étudiants et les personnels,**
- ✓ **une présence accrue de nos chercheurs dans les colloques et publications internationales,**
- ✓ **une intégration facilitée pour les étudiants et les professeurs étrangers séjournant à Dauphine,**
- ✓ **une logistique administrative à la hauteur de nos ambitions internationales (pôle des Langues, SRI, équipement multimedia),**
- ✓ **une alliance internationale forte entre partenaires privilégiés.**

IV. LE CŒUR DU METIER : LA FORMATION DES ETUDIANTS

1) Une offre de formation lisible

1.1 L'attractivité de toutes nos filières n'a pas d'équivalent parmi les Universités françaises dans nos domaines. La carte de nos Masters est à la fois très étendue et de grande qualité. Et notre capacité d'initiative pédagogique est forte. Le bilan de notre Université plaide largement en sa faveur. Nos cursus donnent satisfaction et il serait hasardeux de perturber ce qui fonctionne bien. Mais ce constat ne doit pas nous dispenser d'engager régulièrement une réflexion de fond sur notre offre de formation.

1.2 Nous gagnerons à observer systématiquement les autres offres et les autres établissements (français et étrangers) intervenant dans les mêmes domaines que Dauphine : que font-ils ? qu'inventent-ils ? qui ciblent-ils ? comment s'organisent-ils ? Il faut reconnaître que les autres peuvent avoir de bonnes idées avant nous. Il faut guetter les innovations pour ne pas risquer de passer à côté d'opportunités importantes. Cette *politique de veille stratégique* doit être une fonction identifiée, mais aussi un état d'esprit répandu parmi les responsables pédagogiques.

1.3 Une mission de réflexion sur le programme de Licence d'Economie et de Gestion sera confiée à des spécialistes incontestables et extérieurs à Dauphine : quel cursus pourrait-on concevoir en 2008 si on devait « inventer » une filière à partir de rien ? Les Conseils prendront le temps de la discussion et seront libres de se saisir ou non d'idées originales, élaborées loin de nos contingences internes.

1.4 La lisibilité extérieure de notre « carte » constitue un critère pertinent : en nous plaçant du point de vue de l'utilisateur (l'étudiant ou l'employeur), quelle image ressort de Dauphine ? quels axes forts nous caractérisent ? que peut-on venir chercher à Dauphine, outre la reconnaissance du label ? ce questionnement peut nous aider à rationaliser notre offre et à découvrir des ressources cachées et des niches inexploitées. Il est sans doute possible de dessiner une carte plus

cohérente, autour de pôles mieux identifiés. Une réflexion collective, détachée de la pression de tout calendrier, nous y aidera.

1.5 Notre carte de formations n'est pas toujours lisible, notamment en Master 2, avec des spécialités à la fois proches et cloisonnées. Il s'ensuit une certaine dispersion de notre potentiel, ainsi qu'un gaspillage de moyens. La multiplication des spécialités et des moyens peut devenir un frein à l'élargissement du nombre de programmes. Une évolution volontaire et maîtrisée par les responsables des diplômes est souhaitable. Une logique de parcours, articulée sur une offre de cours communs, devrait faciliter la visibilité de la carte des formations et permettre d'étendre l'offre en même temps.

2) Notre identité : « la culture professionnelle est générale »

Notre université se distingue par son approche ouverte et pluridisciplinaire des organisations. Elle a su intégrer des apports scientifiques divers et complémentaires, sans verser dans l'écueil de la dilution des savoirs constitués. Elle s'est toujours démarquée des formations « techniciennes » et pseudo-pratiques. Elle s'est construite sur l'interaction entre la culture scientifique et l'ouverture au monde économique.

Mais cette force n'est jamais acquise. Chaque discipline est tentée de faire valoir sa spécificité et de développer des diplômes spécifiques ; il est vrai que les cloisonnements institutionnels engendrent des cloisonnements routiniers. De plus, nos exigences pédagogiques ne font pas toujours assez de place aux travaux de lecture approfondie et de rédaction discursive, dès le début des études. Prenons soin de préserver notre tradition culturelle et pluri-disciplinaire.

3) Un cursus intégré

Tout étudiant inscrit à Dauphine et ayant réussi à ses examens doit se voir proposer une place dans un des cursus de la maison. Il faut assumer clairement cette règle de continuité entre M1 et M2, sans pour autant introduire une sélection à l'entrée du cycle de Master. Pourquoi Dauphine devrait-elle être plus sélective que les autres grands établissements comparables ?

Mais la possibilité d'ouvrir nos filières à des étudiants extérieurs doit être préservée à tous les niveaux. D'où trois conséquences :

- La taille de nos effectifs suivra la forme d'une « pyramide inversée » de L1 à M2 ;

- Si une place est assurée à chaque étudiant Dauphinois dans l'année supérieure, le choix de telle spécialité ou de tel parcours restera sélectif.
- Certaines filières de M2 pourraient accueillir un plus grand nombre de candidats, sans compromettre ni la qualité, ni l'insertion professionnelle des étudiants.

4) La formation alternée

4.1 L'apprentissage

L'apprentissage en formation initiale est en croissance : 270 apprentis à Dauphine en 2005/2006, entre 400 et 500 en 2007/2008. Les apprentis de LSO et MSO relèvent d'un Centre de Formation d'Apprentis (CFA) interuniversitaire et sont gérés principalement par le DEP. Les apprentis de MIDO relèvent d'un CFA d'entreprises et sont gérés par MIDO. La création d'un CFA Dauphine aurait l'avantage d'unifier les pratiques et de nous donner la maîtrise de la totalité du processus mais elle n'est pas prioritaire au regard du coût de la création d'une nouvelle structure.

L'*apprentissage* doit rester conçu comme une formule pédagogique destinée à des esprits inductifs et ne saurait être traité comme une manne financière au motif qu'il draine de la taxe ; le souci de la qualité de notre formation doit primer sur la solvabilité.

4.2 Les stages

Les *stages*, validés par une soutenance, sont recherchés par les étudiants qui savent leur importance à l'embauche. En fin de L3, un stage de 3 mois a sa place. En M2, le stage prend des formes variées adaptées à chaque formation : temps partagé dans semaine, stage de fin d'année, alternance de semaines en entreprise et à l'université, etc. La difficulté réside souvent dans la transition entre M1 et M2 qui laisse peu de temps pour un stage formateur. D'où *l'année de césure*.

4.3 L'année de césure

L'année de césure entre M1 et M2 est une forte aspiration d'une partie des étudiants, Plus de 180 d'entre eux sont concernés cette année. Ils y voient le meilleur moyen de faire un stage long requis pour accéder à certaines filières. C'est donc une des modalités de formation alternée. Il faut permettre aux étudiants qui optent pour la

césure de garder un lien administratif avec l'université : la création d'un Diplôme d'université ad hoc doit répondre dès la prochaine rentrée à cet objectif. Cette formule peut aussi être mise à profit pour réaliser le stage long à l'étranger (cf. III.2).

5) Pour une gestion prévisionnelle du recrutement des enseignants-chercheurs

- Le renouvellement des effectifs qui va s'accélérer pour certaines disciplines dans les prochaines années doit nous inciter à prévoir nos besoins à moyen terme. Une coordination des discussions menées par les Commissions de spécialistes et la formalisation de relations entre elles devrait aider à intégrer les préoccupations disciplinaires dans une vision globale.
- C'est l'intérêt général que les disciplines s'accordent quand elles en éprouvent le besoin à pratiquer des échanges de postes par accord mutuel. Elles pourraient ainsi mettre plus de souplesse dans leur calendrier pluri-annuel de recrutement. Cette pratique suppose la confiance mais elle contribue aussi à la renforcer.
- Enfin, l'accent mis à juste titre sur la recherche, ainsi que la présence de Concours d'agrégation dans plusieurs de nos disciplines (économie, gestion, droit, sciences politiques) incitent les nouveaux collègues Maîtres de Conférences à concentrer leurs efforts sur les publications scientifiques. Mais la polarisation sur la recherche ne doit pas exercer un effet d'éviction sur les autres activités, notamment sur l'encadrement pédagogique et sur l'animation des formations. Il faut y veiller au moment de définir nos critères de recrutement d'enseignants-chercheurs.

6) Prendre au sérieux l'égalité des chances

La politique pour « l'égalité des chances » et la relance de la promotion sociale par le système éducatif resteront une préoccupation durable des gouvernements quels qu'ils soient, parce que notre société est confrontée à des blocages dangereux. Il s'agit donc de prendre notre place, modeste mais réelle, dans l'action pour la promotion des jeunes par les études. Nos moyens d'action sont les suivants :

- Combattre les mécanismes d'auto sélection qui conduisent des lycéens à croire qu'ils sont a priori exclus de Dauphine, en rencontrant les proviseurs sur leur propre terrain, en créant des événements incitant les professeurs de lycée à venir à Dauphine ; le SCUIO trouvera là une priorité de son action ;
- Soutenir les Associations et les étudiants qui s'investissent dans le soutien scolaire et le parrainage des lycéens de quartiers défavorisés ;

- Les Conseils auront à débattre et à se prononcer sur la mise en œuvre d'une politique plus ambitieuse, de type contractuelle avec des lycées volontaires. Nous pourrions en particulier confronter les dossiers des meilleurs élèves désignés par les professeurs de lycées à nos critères de classement, pour prendre la mesure des difficultés à surmonter.

7) La formation tout au long de la vie : le DEP (et les autres...)

- La formation continue a connu une très forte croissance à Dauphine au cours des dernières années, sous toutes ses formes : montage de programmes *ad hoc* pour les entreprises, création de diplômes d'université (comme les MBA), ouverture de diplômes nationaux à la formation continue (une Licence professionnelle, des Masters). En 2005/2006, 1 100 étudiants étaient inscrits en formation continue ; en 2006/2007, 17 masters sont ouverts à des publics de formation continue.
- Cette politique dynamique a plusieurs conséquences positives : elle met l'Université et ses enseignants au contact des besoins des entreprises et des attentes pédagogiques d'un public professionnel, elle nous oblige à élever le standard des conditions de travail offertes, elle offre des rémunérations incitatives, elle est autofinancée et laisse une marge de financement pour les autres activités de l'établissement.
- Le choix de la croissance a permis de « repousser nos limites ». Mais la création de filières ne saurait répondre au seul motif qu'elles sont solvables. Dans ce domaine aussi, Dauphine doit rester sélective : on ne peut pas tout faire, sauf à disperser nos ressources, à multiplier les contraintes pesant sur les IATOS comme sur les enseignants (salles, emplois du temps). On doit prendre garde que le développement de cursus parallèles à nos filières centrales Licence/Master ne dilue la place occupée par ces dernières.
- La croissance s'est faite pour l'essentiel dans le Département d'Education Permanente (DEP), en raison de son savoir-faire et de la « sécurité » qu'offrent ses prestations. Il serait logique que ce savoir-faire soit transféré dans les autres Départements pour la partie de la Formation permanente qui concerne les filières centrales Licence/Master.
- La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) a également trouvé au DEP une approche rigoureuse, permettant de répondre à la demande des salariés, sans pour autant dériver dans la facilité de la distribution des diplômes. C'est la bonne voie.

8) Documentation et Bibliothèque : exemplaires

- Après la construction d'une Bibliothèque de Recherche, la restructuration de la Bibliothèque d'étude est acquise, au terme d'un chantier très difficile à gérer. C'est une des excellentes nouvelles de ces dernières années Et c'est déjà au tour de la bibliothèque de recherches de nécessiter des travaux de remise à niveau. Mais les conditions d'accueil en bibliothèque font aujourd'hui de Dauphine une université de pointe dans ce domaine. L'obstination et la régularité du travail des équipes et de la direction de ce Service sont tout à fait exemplaires pour la gestion d'un projet dans la durée.
- Le Service de la Documentation devra disposer des moyens budgétaires lui permettant de tenir son statut de CADIST et de pôle associé de la BNF. Il s'agit aussi de porter nos ressources documentaires au meilleur niveau dans nos domaines scientifiques : accès aux services documentaires, référencement et archivage des publications des chercheurs, des thèses et des ressources pédagogiques.
- L'expérience numérique de la bibliothèque doit être mobilisée comme un point d'appui pour faire évoluer la numérisation d'autres composantes. Le transfert d'expérience dans ce domaine comme dans d'autres profitera à toute l'Université. La bibliothèque doit s'intégrer à la réalisation de l'Espace numérique de travail.

Avant cinq ans, nous connaissons une Université Paris-Dauphine transformée avec :

- ✓ **une carte des diplômes plus lisible,**
- ✓ **une « veille pédagogique » permettant d'intégrer les meilleures innovations dans nos cursus,**
- ✓ **un cursus de 5 ans L/M pour tous les Dauphinois mais aussi l'ouverture de nos filières à des étudiants extérieurs en cours de cursus,**
- ✓ **une croissance maîtrisée de nos effectifs quand elle est voulue par les responsables pédagogiques et sous condition d'accueil,**
- ✓ **une gestion prévisionnelle et concertée de nos recrutements d'enseignants-chercheurs,**
- ✓ **une démarche offensive en direction des lycées difficiles pour ouvrir notre recrutement à leurs meilleurs élèves,**
- ✓ **de nouveaux groupes en apprentissage,**
- ✓ **une formation permanente étendue dans son volume et dans sa gamme.**

V. LE CAPITAL EST HUMAIN, L'ORGANISATION EST CAPITALE : LES IATOS

1) Des métiers exigeants

Les IATOS occupent une position clé et difficile car ils sont au carrefour de tous les acteurs. Ils font le lien entre l'université et ses fournisseurs, entre les professeurs et les étudiants, entre les professeurs eux-mêmes, entre les intervenants extérieurs et les filières, entre nos composantes et l'administration centrale, etc. Cette fonction d'intermédiation exige des qualités organisationnelles et relationnelles fortes, qu'ils et elles acquièrent souvent à l'expérience. Ils et elles sont disposés à assumer de lourdes tâches (la réorganisation des départements n'a pas été la moindre), mais n'admettent pas que leur tâche soit compliquée par l'absence de procédures claires ou au contraire par des procédures bureaucratiques inutiles. Ils et elles souhaitent aussi que les lignes hiérarchiques soient établies dans l'esprit de clarifier la répartition des tâches et le sens de circulation des informations. Ils et elles veulent enfin que leurs avantages liés à la fonction publique et à la vie universitaire ne servent pas toujours à justifier le blocage de leurs salaires.

2) Renforcer le dialogue, améliorer la communication

Tous les personnels témoignent de leur attachement au service public et à leur université. Mais certains agents expriment le regret que leur association aux projets ne soit pas à la hauteur de leur engagement personnel. Et une grande majorité aspire à davantage d'information.

Pour les personnels d'administration, la politique de gestion des ressources humaines a connu trois avancées au cours de ces dernières années :

- la réflexion sur le profil des postes est destinée à assurer des mutations et des recrutements plus cohérents ;
- la formation continue interne s'est véritablement déployée, au service de la motivation et de la qualification des personnels ;
- la réalisation de l'équité devant les primes a également évolué.

Cependant, il reste à améliorer la qualité du dialogue dans toutes les instances et la qualité de l'information dans toutes nos structures.

3) Conforter la cohésion de nos équipes

La diversification de nos missions d'une part, et la politique de recrutement de l'Etat d'autre part, conduisent à multiplier nos modes de recrutement et les statuts des personnels. Cette diversité ne se réduira pas, elle doit nous rendre d'autant plus attentifs à préserver la cohésion des équipes administratives. Nous devons faire face à la diversification des statuts et des rémunérations dans un esprit d'équité.

- La priorité doit rester au recrutement de titulaires (c'est du ressort du budget de la tutelle et non de nos ressources) ; en même temps, il convient d'encourager et d'aider les contractuels de notre Université à passer les concours de titularisation.
- Il importe aussi de veiller à assurer un juste équilibre dans la répartition des charges de travail ; les transferts internes qui paraîtront justifiés seront réalisés dans la concertation. De même, la rémunération du travail effectif doit-elle être équitable et transparente.
- Le système des primes offre un socle assez solide pour envisager sereinement de nouvelles améliorations. Mais la réflexion n'est pas achevée, afin de mieux rémunérer le travail et l'engagement à l'Université. Le groupe de travail sur les indemnités doit sans attendre remettre l'ouvrage sur le métier.
- Le recrutement de nos contractuels doit être « professionnalisé » et obéir à des critères objectifs. La période d'essai n'est pas formelle, elle évite à l'agent comme à l'Université de se fourvoyer pour de longues années.
- Les dispositifs de Formation continue des personnels dans la fonction publique sont en cours d'évolution. Ils s'ouvrent par exemple au Droit individuel de formation (DIF). Mais les subventions ministérielles sont aussi menacées. L'Université assumera ses responsabilités pour maintenir et élargir l'acquis de la Formation continue des personnels.

4) Tous les Services sont « centraux »

- Chaque Service remplit une fonction de gestion, et il est souhaitable que cette identification d'un Service à une fonction soit précisée et renforcée. Je proposerai dans les six semaines suivant ma prise de fonction un organigramme clarifié, témoignant de l'importance que j'attache à notre organisation administrative et à notre fonctionnement quotidien.

- Un état clair et précis de l'état de nos effectifs sera établi, par catégorie concernée et par composantes, et je m'engage à communiquer sur ce point en toute transparence auprès de tous les personnels. Cela se fera dans l'esprit de servir à la poursuite de nos deux objectifs principaux : 1) développer une gestion prévisionnelle des emplois, 2) assurer l'équilibre et l'équité dans la répartition des moyens.
- La CPE débattrà des perspectives de recrutement et de renouvellement de nos effectifs. Les élus IATOS des trois conseils seront sollicités pour poser devant le CA les termes du problème. Au terme de ce processus, un plan de recrutement et d'évolution des carrières sera soumis à la discussion et à l'approbation des instances concernées. Il s'agit de contribuer à une gestion interne de nos ressources humaines.
- La création d'une Caisse d'Action Sociale et Culturelle destinée à soutenir des activités organisées par et pour le personnel sera mise à l'étude.

5) Pour des changements au quotidien : partir de l'utilisateur

Certains sujets de tracasserie récurrents ne sont pas à négliger en dépit de leur banalité apparente. Ils peuvent souvent recevoir des réponses simples et pratiques. Dans toutes les procédures internes, il faut partir des besoins de l'utilisateur du service et remonter la chaîne pour lever les blocages, un par un, dans la concertation, mais avec obstination. Chacun d'entre nous est, tour à tour, utilisateur ou prestataire, et nous sommes tous gagnants à chaque fois que nous simplifions les procédures et réduisons les délais. Partir du point de vue de l'utilisateur plutôt que du « producteur » : c'est la clé de changements concrets qui apportent à chacun et à tous plus de confort dans notre fonctionnement interne.

Je solliciterai des « chargés de mission » ayant un objectif circonscrit ; au terme d'un délai limité, ils proposeront un diagnostic et des solutions.

6) Les chefs de service au cœur de la vie interne

- Les chefs de service occupent une responsabilité majeure : ils animent leurs équipes, ils font remonter les besoins auprès de la direction de l'université et ils assurent la communication des projets centraux auprès de leur service. C'est une fonction déterminante pour le bon fonctionnement de l'organisation interne et pour la qualité de vie au travail de tous. La première mission du secrétaire général est d'appuyer et de coordonner le travail des chefs de service. Je serai attentif à ce que leur action difficile soit soutenue. La réunion de tous les chefs de service, au moins une fois par mois, sera tenue en présence du secrétaire général et du président. Des formations

spécifiques (management de projet, gestion des ressources humaines, etc.) seront proposées. Le profilage de nos postes d'encadrement, ouverts au recrutement externe et à la promotion interne, peut encore être affiné.

7) L'appui logistique et numérique

Les progrès à réaliser concernent d'abord les conditions de travail quotidiennes. Il convient d'améliorer la logistique (bureaux, salles). Les moyens consacrés au planning et aux réservations de salles seront renforcés.

Les procédures internes sont à clarifier, de manière à éviter de « réinventer » une solution nouvelle à des tâches régulières. La répartition des fonctions et l'organigramme interne doivent être claires et facilement accessibles à tout agent.

Un *intranet administratif* permettra aux personnels de trouver instantanément les organigrammes des services, les documents usuels, un recueil de procédures, un tableau récapitulatif des indemnités, des informations relatives aux carrières, etc.

Une salle sera aménagée pour accueillir correctement des réunions de service.

Avant cinq ans, nous connaissons une Université Paris-Dauphine transformée avec :

- ✓ **une organisation hiérarchique claire et fluide,**
- ✓ **des moyens techniques et numériques modernes,**
- ✓ **des procédures simplifiées et transparentes,**
- ✓ **une gestion active des ressources humaines (carrières, postes, rémunération, recrutement, formation),**
- ✓ **des conditions de rémunération améliorées, selon nos ressources nouvelles,**
- ✓ **un sentiment d'appartenance partagé par-delà les différences de statut.**

VI. ILS FONT LEUR VIE A DAUPHINE : LES ETUDIANTS

1) Le SCUIO : une position stratégique d'interface

Le SCUIO c'est d'abord le premier accueil des lycéens et des familles qui se tournent vers Dauphine, ainsi que l'orientation des Dauphinois qui veulent rectifier leur trajectoire de formation. C'est aussi l'interface avec les entreprises et leurs offres de stage et d'emploi (le Forum Dauphine-Entreprises n'est que le sommet émergé de l'iceberg).

Deux fonctions centrales sont donc prises en charge par le service : l'orientation des anciens et nouveaux étudiants d'une part, les relations d'emploi avec les entreprises d'autre part. Ces deux fonctions assumées par un seul et même service pourraient gagner à s'afficher séparément : à l'évidence le sigle du SCUIO ne s'adresse pas aux entreprises. Mais leur séparation organisationnelle les priverait de synergies quotidiennes.

Il faut en revanche améliorer la coopération entre les Départements et le SCUIO pour mieux répondre aux besoins exprimés par tous les utilisateurs de l'information sur nos formations (lycéens, étudiants, familles, profs du secondaire et proviseurs, entreprises...).

De plus, une demande forte existe parmi les étudiants pour multiplier des conférences de présentation des métiers dans lesquelles des professionnels en exercice viennent exposer la nature de leur profession. Il sera demandé au SCUIO de renforcer cet aspect de son activité et de soutenir les initiatives des filières en ce sens.

Enfin, le site web de l'université est pour le SCUIO un outil absolument déterminant.

2) Nos étudiants handicapés

- L'accueil des étudiants handicapés continuera de faire partie des missions du SCUIO. Bien que des progrès aient été faits, la mobilité des handicapés se heurte encore à des obstacles physiques qui nécessitent quelques aménagements (en particulier, la construction d'une rampe d'accès boulevard Lannes). C'est une

responsabilité majeure de notre Communauté de faciliter la vie de ses membres dont l'autonomie est réduite.

- L'université doit aussi assumer l'accueil d'agents handicapés.

3) Soutenir la Vie Associative

- La vie associative est particulièrement intense à Dauphine : associations de filières, associations transversales, associations humanitaires, associations confessionnelles ou syndicales, etc. C'est une bonne chose, pour l'implication de tous les étudiants dans la vie de leur université et pour développer le sentiment d'appartenance. En outre, les Associations savent faire passer un message civique auprès des étudiants. Le rôle des associations doit donc être salué très positivement.
- Au-delà, ce rôle doit être reconnu par notre institution. L'engagement dans la vie associative est à la fois formateur et chronophage. Il est juste que cet engagement soit valorisé par l'Université et que l'activisme associatif soit mieux récompensé que le « consumérisme » passif. Mais il est exclu que la reconnaissance de l'engagement associatif remplace la validation des enseignements. Il reviendra aux Départements et filières de se déterminer. Il leur sera proposé de valider l'animation des associations par *l'attribution de crédits, de points pour attribution de mention, voir de traiter cet engagement comme une UV parmi d'autres mises en option*, sur la base d'un projet individuel soumis par l'étudiant en début d'année.
- Le projet de *Maison des Etudiants* a été abandonné sous la contrainte, plutôt que par choix. C'était un bon projet, allant dans le sens d'un regroupement et d'une rationalisation des locaux associatifs, permettant de créer un « guichet » unique des activités étudiantes et de déployer un espace convivial souvent réclamé. Ce projet sera relancé.

4) Décloisonner la Vie Culturelle

Entrés dans une logique professionnelle, également pris par leurs activités de loisirs, nos étudiants ont besoin d'être sollicités par une offre d'activités culturelles, qui les ramènent du côté des lettres et des arts. Les personnels sont aussi intéressés par cette offre.

L'Action culturelle est rythmée par des événements : chorale, printemps des poètes, jeunes talents, spectacles, etc. Je m'engage à soutenir les initiatives de la personne Déléguée à l'Action culturelle, non seulement en termes de moyens mais aussi de relais et de communication en interne. Elle sera directement rattachée à la

présidence. En particulier, la présence d'une « billetterie » est une initiative à sauvegarder.

5) Valoriser le Sport à Dauphine

- Dauphine se distingue par un niveau élevé de pratique sportive. Avec quelques 2000 étudiants inscrits au titre de l'Association ou des Unités d'enseignement (soit 29% des étudiants), Dauphine se range parmi les trois universités françaises ayant le plus fort taux de sportifs. C'est le résultat de l'activité obstinée de l'équipe enseignante du SUAPS et des générations successives de l'Association étudiante.
- Les installations sportives sur Dauphine même sont en passe de tripler de surface, passant de quelques 400m² à 1200m². C'est un acquis précieux pour tous les sportifs dauphinois.
- Le plan quadriennal élaboré par le SUAPS (service universitaire des activités physiques et sportives) pour les années 2007-2011 affiche plusieurs objectifs : augmenter le nombre d'étudiants pratiquant une activité sportive, renforcer la place du sport dans les filières de formation, s'ouvrir davantage aux étudiants sportifs de haut niveau, mieux communiquer sur le sport à Dauphine, diminuer le coût du sport pour les étudiants, diversifier les compétences du SUAPS et simplifier la gestion administrative. Ce plan fixe donc des objectifs ambitieux, mais assez concrets et réalistes pour mériter le plein soutien des autres services de Dauphine. Il est appelé à être discuté et adopté par le CEVU et le CA.
- Des événements aussi porteurs que la « SPI Dauphine », de même que les performances de nos équipes dans les compétitions universitaires méritent d'être mieux célébrées en interne et davantage communiquées à l'extérieur.

6) Dauphine, « campus durable »

L'orientation vers des modèles de développement durable s'est imposée aux citoyens et aux organisations, par-delà les divergences d'opinion. L'université Paris-Dauphine doit agir, en tant qu'institution éducative d'une part, en tant qu'organisation d'autre part.

6.1 L'éducation au développement durable

L'implication de notre université dans l'éducation au développement durable passe par plusieurs voies :

- *Ses programmes de formation* : certains sont dédiés au développement durable (Masters Développement durable et organisations), mais les autres doivent aussi intégrer cette dimension ;
 - *Ses programmes de recherche* : la pluridisciplinarité dauphinoise est particulièrement adaptée à la transversalité des problématiques de développement durable ; la Chaire « Finance et Développement durable » est exemplaire.
 - *Les événements qu'elle organise* : Dauphine peut devenir un lieu d'initiatives et un carrefour de rencontres des associations et organismes qui agissent pour le développement durable ; l'impulsion des associations sera déterminante.
- L'éducation au développement durable vise à promouvoir les comportements responsables. Mais elle doit respecter les consciences individuelles et ne pas dériver vers des formes de culpabilisation moralisante.

6.2 Une organisation responsable

En tant qu'organisation, Dauphine est concernée dans son fonctionnement quotidien.

- *L'énergie*
Dauphine est très loin d'optimiser sa consommation d'énergie. La principale raison tient à l'âge du bâtiment : pas d'isolation thermique efficace, pas de double vitrage pour des surfaces vitrées considérables, vétusté du système de chauffage. Seuls des travaux lourds permettront de mettre le bâtiment à niveau (cf. VII.1). Mais des économies sur la consommation courante d'électricité sont déjà possibles.
- *Les achats*
Certes, Dauphine n'est pas atteinte pas le syndrome du gaspillage, mais elle doit faire mieux en matière de politique d'achats, de sélection des consommables et de recyclage des déchets bureautiques.
- *La participation*
Au-delà des mesures techniques, la démarche du développement durable repose sur la responsabilisation des acteurs. Tout ce qui favorise la participation des parties prenantes à la vie de leur université est bon pour le développement durable. De ce point de vue, la valorisation du rôle des associations (cf.VI.3) et la mobilisation des Conseils (cf.VIII) participent pleinement à cette éducation citoyenne au fondement du développement durable.
- *Un(e) Délégué(e) au développement durable*
Cette fonction directement rattachée à la présidence confèrera à son titulaire le rôle d'aider tous les services et toutes les composantes à améliorer leurs pratiques.

VII. DES LEVIERS POUR AGIR

1) Locaux : une réponse volontariste

1.1 A trois mois

- Un budget d'urgence sera dédié à la mise aux standards élémentaires de propreté des parties communes (salles, amphis, halls, sanitaires). L'état des locaux n'est pas un sujet secondaire : il en va de l'image que Dauphine donne à l'extérieur, il en va aussi de l'estime d'elle-même que notre Université entend cultiver.
- Une expertise professionnelle de l'occupation de l'espace sera demandée auprès de conseils professionnels en immobilier tertiaire.
- L'instruction du dossier « Partenariat Public-Privé » devant assurer la restructuration des locaux de Dauphine sera relancée sans délai.
- La gestion du planning sera renforcée, avec une plage d'ouverture étendue et l'acquisition d'un logiciel central.
- Les composantes seront incitées selon des voies qu'elles décideront ensemble à « rendre » au planning central leurs salles libres.
- Un circuit d'écrans dans l'université permettra de diffuser des informations en temps réel, y compris concernant le planning.

1.2 A un an

- Un accord ferme et définitif sera rendu public, fixant la date irrévocable du départ de l'INALCO. Une démarche semblable sera engagée avec Paris 3 à propos de l'ESIT.
- A la rentrée 2008, une nouvelle salle de cours pouvant accueillir 100 étudiants sera mise à disposition, afin de faciliter le décloisonnement des enseignements au niveau des M2.
- En l'absence d'alternative, et sous réserve des possibilités financières, on procédera à la location d'un ou plusieurs plateaux dans des immeubles de bureaux adaptés à nos besoins.
- Un plan de sécurisation des locaux contre le vol et les dégradations sera engagé, facilitant du même coup l'élargissement des horaires d'ouverture.

- La personne « Déléguée au Développement Durable » aura pour mission de rapporter sur l'adaptation de nos bâtiments et de notre organisation à de meilleures pratiques environnementales (économies d'énergie, gestion des déchets, ...).

1.3 Objectif : deuxième site

- La question de notre implantation à La Défense et/ou Issy-les-Moulineaux fera l'objet d'une relance immédiate de la concertation avec les autorités concernées. Si aucune de ces voies n'offrait de solution, la prospection serait rouverte auprès d'autres collectivités locales.
- L'opportunité de construire une résidence universitaire sur le square dédié à des logements aidés sera rapidement discutée avec les collectivités locales.
- Une concertation avec les Foncières sera engagée pour envisager avec elles les modalités de financement d'une extension de notre implantation.

2) Financement : une gestion active

2.1 Une véritable « politique financière »

- La gestion financière de l'établissement a cinq volets : la gestion de trésorerie au jour le jour ; la procédure budgétaire selon les règles du droit public ; la négociation des financements par la tutelle ; la détermination des priorités de dépenses ; la mobilisation des ressources propres.
- Nous avons besoin de franchir un cap dans la définition d'une politique financière de moyen terme, permettant de dégager les ressources à la hauteur de nos ambitions. Cette politique exige un certain volontarisme sur les deux aspects indissociables de la gestion financière : il faut dépenser mieux d'une part, et accroître nos recettes d'autre part.
- Il faut mieux maîtriser nos dépenses pour les canaliser vers nos priorités. Ces priorités doivent pouvoir être chiffrées et planifiées dans le temps. Leur réalisation doit aussi être suivie. Les débats budgétaires dans nos Conseils doivent évoluer pour permettre aux Elus de prendre les décisions financières majeures.
- Nous orienterons les dépenses dans deux directions : a) l'investissement dans des installations et des équipements d'intérêt général et à durée de vie longue ; l'investissement doit se substituer à des dépenses de fonctionnement récurrentes à fond perdu ; b) le financement de programmes lourds à vocation scientifique et pédagogique.

- Un *directeur financier*, personnel d'administration, sera nommé par mutation ou recrutement, et travaillera sous la responsabilité directe du président.
- Les défis de la nouvelle donne dans le paysage universitaire nécessitent de franchir un pallier au niveau de ressources. L'effort considérable à accomplir devrait être réparti sur trois parties prenantes : l'Etat et les collectivités publiques, les entreprises et les familles.
- Notre système d'information, l'espace numérique de travail, la communication institutionnelle, l'équipement de nos locaux, etc. sur tous ces aspects de notre logistique opérationnelle et administrative quotidienne, nous avons besoin d'investir. C'est déterminant pour la qualité de nos prestations pédagogiques et scientifiques, mais aussi pour améliorer les conditions de travail de tous : administratifs, enseignant-chercheurs, étudiants. Tout financement propre mérite d'être recherché, dès lors qu'il n'affecte pas l'indépendance de décision de l'université et de ses instances ; mais l'Université ne saurait se résigner à la faiblesse de son financement public.
- Il est indispensable d'aller plus vigoureusement à la conquête de ressources propres. Là encore, la concurrence s'aiguise et nos partenaires financiers actuels ou potentiels sont sollicités de tous côtés. Nous devons « professionnaliser » nos méthodes de collecte.

2.2 Mobiliser les entreprises

- Nous disposons de six leviers pour accroître les apports des entreprises.
 - o *La taxe d'apprentissage*. La décentralisation de la collecte est déterminante pour la motivation des centres collecteurs. En même temps, elle doit être systématisée. La campagne de collecte fera l'objet d'un appui central : il s'agit de mutualiser l'expérience des meilleurs collecteurs, de susciter de nouvelles vocations de collecteur et d'offrir à tous une aide concrète (calendrier, matériel, ciblage). Des responsables du versement de la Taxe d'apprentissage dans les entreprises seront sollicités pour nous conseiller sur les meilleures pratiques.
 - o *Les contrats de recherche*. A côté des contrats financés par l'ANR ou par d'autres instances publiques, les contrats directs avec des entreprises sont d'un apport important. C'est à nous de réfléchir aux développements de nos recherches susceptibles d'intéresser les entreprises et de faire valoir auprès d'elles certains mécanismes de financement bonifié (déductions fiscales notamment).

- *La Formation permanente.* Elle est indispensable à l'équilibre financier de Dauphine. Sa progression restera indispensable au développement de toute l'Université, même si elle va induire de nouveaux paliers de coûts fixes (notamment en locaux).
 - *Les Chaires.* Leur développement devra être bien articulé non seulement avec la recherche mais aussi avec les formations de Dauphine. Le CS devra susciter la création de nouvelles Chaires.
 - *La Fondation Dauphine.* Sa création imminente permettra à Dauphine d'accumuler des versements d'entreprise et de constituer un capital appelé à faire boule de neige. Cette Fondation est un investissement à moyen et long terme, puisqu'elle ne distribue annuellement que le revenu produit par son capital. L'efficacité des grandes Fondations repose sur la capacité à accumuler un capital croissant dans la durée.
 - *Les Anciens :* ils sont des appuis décisifs non seulement dans la diffusion de l'image de notre Université, dans le soutien aux stages et aux embauches, mais ce réseau doit être davantage impliqué dans le financement propre de l'établissement. Avec l'Association des Anciens et les Associations de filière, nous organiserons une grande campagne de communication en direction des Anciens, en leur offrant dans Dauphine des structures d'appui.
- Notre démarche vis à vis des grandes entreprises est de plus en plus globale : stages, apprentissage, taxe, contrats de recherche, fondation... Le nouveau président devra faire le bilan de nos relations avec nos plus grandes entreprises partenaires, et rencontrer leur direction pour systématiser et augmenter leur soutien.

2.3 Les « Droits d'inscription »

- La question des Droits d'inscription au sein de Dauphine, sera abordée avec pragmatisme. Un groupe de travail associant notamment des élus étudiants, sera réuni. Il devra établir les conditions juridiques, techniques et politiques d'un changement. Les Conseils auront le temps et les moyens de se saisir de ce dossier qui devra recueillir un large consensus.

Mais la question est posée pour deux raisons principales. D'abord, la situation financière de notre Université ne lui permet plus d'assurer la compétition avec des établissements publics et privés qui perçoivent de 2 à 4 fois plus de fonds par étudiant. De plus, l'équité est en cause quand une formation apporte à l'étudiant des débouchés très rémunérateurs, sans que le coût de sa formation ne lui soit imputé

même pour une part minimale : tous les contribuables financent une formation très sélective dont les bénéficiaires sont statistiquement en haut de la pyramide des revenus.

Dans le dialogue qui s'instaurera, mes propositions s'inspireront des principes suivants :

- L'enseignement supérieur universitaire doit garder un prix très inférieur à son coût réel, même s'il n'est pas gratuit pour l'utilisateur. S'il est juste d'augmenter la contribution des usagers qui peuvent l'assumer, aucun étudiant ne doit être détourné de Dauphine pour des motifs financiers.
- Le régime des Doctorants ne sera pas modifié, et certaines filières pourront faire valoir leurs spécificités, s'il est avéré que leur recrutement serait fragilisé.
- La progression des droits suivra celle des diplômes : le Master coûte plus cher que la Licence, il est d'un rapport plus élevé que la Licence, et les étudiants de Master sont aussi plus proches de leur premier emploi et de leur premier salaire. Il est logique que les droits du Master soient plus élevés que ceux de la Licence.
- Le barème des droits s'adaptera à la hiérarchie des revenus. L'indexation sur un barème du même type que le « quotient familial » permettrait d'adapter l'effort de chaque famille à ses revenus. En particulier, le premier échelon devra exonérer les étudiants concernés de tout droit, et améliorer ainsi leur situation par rapport au système actuel.
- Un système de bourses, abondé par la mobilisation du réseau des Anciens, sera largement développé.

3) La Communication

3.1 La Communication appelle un effort important de notre part. La « communication », c'est un service technique assurant la couverture de la presse et des médias et réalisant les supports de notre expression à l'extérieur. Mais ce sont aussi des événements (« grands entretiens », prix Dauphine-Tezenas du Montcel, remise de diplômes, etc.). C'est le lieu où se centralise la connaissance de notre environnement, c'est l'interface de l'université avec le monde extérieur. Et c'est l'espace où s'organise la circulation des informations autant en « interne » qu'en « externe ». Il faut maintenant professionnaliser notre politique de communication.

3.2 Au-delà des améliorations techniques, notre Communication doit être pensée dans ses grandes dimensions, en associant des spécialistes reconnus : mise en valeur de nos actions, présence dans les supports d'information, adoption d'une politique

d'établissement par rapport aux relais d'opinion, ciblage des « prescripteurs », intégration de la communication dans toutes nos démarches...

3.3 Trois personnes seront affectées à ce Service dans les premières semaines de mon mandat. Un « professionnel » n'ayant pas seulement la technicité mais aussi la compréhension de sa fonction « politique » sera recruté. Deux agents en interne seront affectés au Service. La Communication devra former et inclure des personnes relais dans les Départements, piloter de près notre marché de l'impression, établir une interface avec le service de l'audio-visuel et l'Espace Numérique de Travail, veiller à l'animation de notre veille stratégique, organiser l'activation du réseau des Anciens, etc. Elle devra aussi travailler étroitement avec le SCUIO.

3.4 L'équipe de la Communication travaillera à mettre en cohérence nos supports de communication dans les Départements, à constituer un centre de ressources techniques de qualité (maquettage, impression, etc.) ; elle sera une équipe d'appui pour les composantes. Elle devra aussi établir une collaboration permanente avec le SCUIO qui est au contact direct des étudiants et des entreprises.

3.5 Dans l'immédiat, il faut renforcer nos moyens pour aligner vers le haut les supports et les professionnaliser. Il convient aussi de donner un appui réel aux composantes pour élever le standard de nos media. Des « newsletters » internes seront créées en direction des personnels, des étudiants et des anciens étudiants.

3.6 Le nouveau Service de la Communication devra dans les trois mois formuler des propositions concrètes afin d'améliorer les moyens de la communication interne dans les parties communes du bâtiment : réseau d'écrans, signalétique, accueil au rez-de-chaussée. Il aura aussi à planifier les grands événements prioritaires : campagne en direction des Anciens, anniversaire des 40 ans de Dauphine (2008), etc.

4) Le Réseau des Anciens

Le Réseau des Anciens est déterminant pour promouvoir la notoriété de l'Université, trouver des stages, apporter des financements à l'université (taxe d'apprentissage) et assurer sa présence dans les réseaux d'opinion. Sur quelques 50 000 diplômés de Dauphine, seuls 12 000 figurent dans l'annuaire.

Il faut agir pour une meilleure intégration de l'Association des Anciens et des Associations de filière et donner à l'Association des moyens de fonctionnement corrects dans Dauphine.

Il faut davantage communiquer en direction des Anciens en leur donnant des occasions de manifester leur sentiment d'appartenance : l'organisation d'une souscription au bénéfice de la Fondation Dauphine en donnera une première occasion.

- Des anciens de Dauphine occupant des fonctions dirigeantes visibles dans les entreprises et les organisations seront sollicités pour apporter leur appui et leur parrainage aux initiatives que nous organiserons en direction des Anciens.
- Il sera proposé aux Associations de filières d'agréger leurs données dans la Base de l'Association générale, elles bénéficieront en retour d'une procédure numérique d'édition de leur propre annuaire de filière.
- L'organisation sera renforcée par l'attribution à l'Association de moyens administratifs dans un local décent et par la mobilisation de collaborations ponctuelles et défrayées ; en particulier, les jeunes retraités de Dauphine et de ses filières seront sollicités.
- Le secrétariat de l'Association sera associé très étroitement au Service de la communication. Il sera renforcé, dès que notre établissement pourra en dégager les moyens.
- Un signal fort de relance sera donné par l'ouverture d'une souscription publique, portée par une large communication institutionnelle, au profit de la Fondation Dauphine ou d'un Fonds de Soutien à la Mobilité internationale des Etudiants.

5) L'Université numérique

- Dans ce domaine comme dans les autres, il convient de partir des besoins de l'utilisateur. Par exemple, chaque étudiant doit pouvoir par internet consulter son planning et recevoir ses notes. Cela suppose que la Scolarité a enregistré l'étudiant à son entrée à Dauphine sur un support numérique et a pu régulièrement actualiser les coordonnées et le parcours scolaire de chacun. Cela suppose aussi que les agents chargés dans les départements de constituer les groupes pédagogiques et de centraliser les notes ont accès à l'information numérique. De même, les Services centraux et communs sont-ils reliés à ce réseau de communication qui constitue l'Espace numérique de travail. On mesure les contraintes : identifier les besoins de chaque catégorie d'utilisateurs, lui ouvrir l'information à laquelle il a droit, mais aussi

fermer l'accès et sécuriser le système sur ses points sensibles (relevés de notes, par exemple).

- Les compétences de Paris-Dauphine sont nombreuses mais dispersées : le CRIC, les trois CRIO, le CIP et le Service Audio-visuel, que le CARI essaye de coordonner. Ce besoin de coordination est reconnu par tous afin de rationaliser notre offre de services. Le rapprochement du CIP et du Service Audio-visuel trace la bonne direction. La création d'un poste de *Directeur des Systèmes d'information*, confié à un spécialiste reconnu, est la prochaine étape dans cette voie. Il est acquis que nos limites dans ce domaine sont moins de nature technique qu'organisationnelles.
- Notre système d'information, concentré dans l'Espace Numérique de Travail, doit s'appuyer d'abord sur les équipes en place qui doivent être encouragées, ensuite sur les structures d'appui qui mutualisent les moyens et les efforts (UNT, UNR), enfin sur des apports de fournisseurs externes. En particulier, l'Université Numérique Régionale (UNR) peut jouer un rôle actif dans la promotion de la « carte unique » pour les étudiants. Cette carte est appelée à recevoir progressivement plusieurs applications (bibliothèque, CROUS, contrôle d'accès aux locaux, intranet, moneo, RATP...).
- Il convient aussi d'élever le niveau de nos prestations. Ce niveau est très différencié selon les composantes, dont certaines, par exemple, sont déjà pourvues d'intranets, et d'autres non. La mise à disposition de logiciels de plus en plus lourds, pour l'usage des étudiants, des chercheurs et des IATOS, exige l'intervention d'ingénieurs disponibles pour ces tâches.
- Pour les personnels « utilisateurs » de multimedia, la capacité à gérer son poste de travail et à exploiter les ressources de la bureautique exige encore et toujours des programmes de formation interne lourds pour certains. Quant aux personnels « informaticiens », on déplore trop souvent de voir des ingénieurs ou techniciens quitter Dauphine après s'y être formés, en particulier parce qu'on ne peut pas leur assurer des conditions salariales attractives.
- En termes techniques, il y a un consensus sur l'intérêt de passer à la voix sur IP et à la téléphonie sur internet. Cette solution réduira considérablement le coût des consommations téléphoniques et démultipliera les applications (vidéo-conférence par exemple). Mais ce changement impose d'installer un nouveau câblage à très haut débit et d'investir dans un nouveau type de commutateur téléphonique ; c'est un investissement coûteux même s'il sera amorti dans la durée. L'amélioration de la couverture en wifi est également souhaitable.

VIII. LA GOUVERNANCE

1) Le rôle clé des Conseils

- Notre gouvernance par les Conseils peut être une chance : elle oblige à rendre compte et à mobiliser les intelligences. A Dauphine, les Conseils sont des espaces d'élaboration collective positive. Les séances de nos Conseils seront irriguées par des rapports d'information et des débats d'orientation préparant l'avenir.
- Les trois Conseils (CA, CEVU, CS) sont le lieu privilégié d'élaboration des orientations. Les conseils de Département ne sont pas moins importants et doivent être saisis des débats centraux. Les Conseils, lieu naturel de réflexion et de décision, ont vocation à élaborer, susciter, proposer. Les assemblées qui ont mené le débat LMD ou la réunion des trois Conseils sur les structures préfigurent aussi ce que peut être une structure de débat fédératrice et féconde.

2) La Conférence d'Innovation

Les Conseils (CS, CEVU, CA et Conseils des DFR) seront réunis une ou deux fois par an en une Conférence d'innovation sur un thème de fond. L'objectif est de mettre sous tension nos imaginations, de relancer l'innovation et de faire jouer les convergences. En particulier, nous aurons l'occasion de mener une réflexion sur nos méthodes pédagogiques et sur nos programmes, appuyée sur la comparaison avec les autres établissements (en France ou à l'étranger : nos étudiants Erasmus ont une expérience à faire partager).

3) Le Comité d'analyse stratégique

Le rôle éminent que doivent jouer les personnalités extérieures dans nos instances est bridé par les routines auxquelles ces instances sont obligées de sacrifier. De sorte que notre université se prive de l'apport de grands acteurs, pourtant disposés à nous faire profiter de leur expérience (hauts fonctionnaires, dirigeants d'organisations). Leur éclairage et leur accompagnement nous seront précieux pour stimuler nos initiatives pédagogiques, scientifiques, organisationnelles.

Un Comité d'analyse stratégique formé de quelques personnalités rapportera sur les sujets que les instances auront décidé de lui soumettre, ou sur les sujets qu'il aura lui-même choisi de porter devant elles.

Il rapportera en particulier chaque année devant la Conférence d'innovation.

4) Un médiateur interne

Certains conflits internes ou ressentiments persistants pourraient trouver des réponses apaisantes grâce à l'intermédiation d'un interlocuteur neutre et discret. Il recevra les réclamations et suggestions des usagers en interne. Cette fonction sera testée sur une période de temps limitée et reconduite sous des formes adaptées sur la base d'un bilan.

5) Ma conception de la présidence

- Une fonction d'*animation des équipes* : équipe du service de la présidence, équipe du secrétaire général et des chefs de service, équipe des Directeurs de département, équipe des vice-présidents, équipe des Directeurs de Centres de recherche.
- Une fonction de *pilotage stratégique* : notre communauté doit être saisie des évolutions et des enjeux et c'est la première responsabilité du Président.
- Une fonction *opérationnelle* : pilotage des réflexions, mise en oeuvre des objectifs transversaux à l'université, interface avec le Ministère et le système universitaire, représentation auprès des partenaires.
- Une fonction d'*arbitrage* : le président doit préserver les équilibres internes et savoir protéger les plus vulnérables ou qui se perçoivent tels.
- Une fonction de *représentation* : auprès des institutions (Universités, Ministères, ...), auprès des partenaires (entreprises, presse,...)
- Cette responsabilité représente évidemment pour moi un *engagement à temps plein* dans la durée. Ce n'est ni un temps partagé, ni une période d'interim.

CONFIANCE

Nous pouvons regarder les défis de la période nouvelle qui s'est ouverte pour les universités avec enthousiasme, car nous avons les moyens de les relever.

Nous saurons aussi corriger nos dysfonctionnements organisationnels, et diffuser en interne nos meilleures pratiques.

Nous pouvons être sereins devant l'avenir si nous partageons tous la volonté de promouvoir une nouvelle ambition pour Dauphine.

J'ai confiance dans notre capacité à relever les défis.