

## L'université Paris Dauphine

*A l'issue du contrôle de l'université Paris Dauphine, effectué en 2007, la Cour a adressé un référé au ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche appelant son attention sur la nécessité de donner à l'établissement un cadre juridique et financier sûr, cohérent avec son projet pédagogique et susceptible d'en garantir la pérennité.*

*L'université Paris Dauphine (UPD), une des trois universités expérimentales créées au lendemain des événements de mai 1968, repose sur un projet pédagogique original dont les résultats obtenus, en particulier en premier cycle ainsi qu'en matière d'insertion professionnelle, font de ce grand établissement une université d'excellence pour un coût par étudiant comparable à celui des universités.*

*Si le modèle pédagogique de l'université, qui n'est pas sans limites notamment en matière de diversité des étudiants et de continuité des parcours académiques, a globalement fait ses preuves, le développement de l'établissement s'est heurté tout au long de son histoire à des contraintes de statut, de moyens et de capacités d'accueil des étudiants. Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a par ailleurs contribué à rendre le statut de l'établissement inutilement complexe et ambigu en ne tirant pas toutes les conséquences de sa transformation, par décret du 26 février 2004, en grand établissement au sens de l'article L. 717-1 du code de l'éducation.*

*Au moment où le ministère préparait avec l'université Paris Dauphine un nouveau contrat quadriennal, la Cour a attiré l'attention du ministre sur ces différents points.*

***Les observations portées dans le référé ont reçu une suite favorable, même si certaines réponses demeurent imprécises.***

\* \* \*

**La Cour notait que le passage aux compétences élargies, dans le cadre de la loi sur les responsabilités et libertés des universités (LRU), devait être l'occasion de conforter le statut particulier de « grand établissement » de cette université, dans le respect à la fois des spécificités de sa gouvernance et de l'esprit de la loi LRU.**

Le ministère a récemment été amené à consolider le statut particulier de l'établissement.

La préparation du nouveau contrat quadriennal entre l'Etat et l'université devait être l'occasion, selon la Cour et comme le demandait le président de l'université, de reconnaître les diplômes d'économie et de gestion de l'université comme des spécialités du diplôme de grand établissement Paris Dauphine, du grade de licence jusqu'au grade de master. Le passage aux responsabilités et compétences élargies sollicité par l'université devrait par ailleurs lui permettre de bénéficier des nouvelles dispositions de la loi LRU sans pour autant aligner sa gouvernance sur le droit commun des universités. Le ministère a indiqué qu'il était explicitement prévu dans le nouveau contrat pluriannuel que l'UPD pourrait délivrer des diplômes d'établissement conférant le grade de master, s'ils figuraient sur une liste arrêtée par le ministère ; tel a été l'objet du décret n°2009-1131 du 17 septembre 2009 qui a étendu à Paris Dauphine cette possibilité

Le ministère a par ailleurs reconnu dans sa réponse le statut particulier de l'établissement en soulignant qu'il ne sera pas contraint d'aligner sa gouvernance sur le droit commun des universités, à l'occasion du passage aux responsabilités et compétences élargies.

Si, comme le souligne le ministère dans sa réponse, « *aucun changement des modalités de gouvernance n'est requis par la loi* » pour les grands établissements, la préférence affichée du président de l'université pour une direction collégiale ne saurait conduire à s'affranchir de l'esprit de la loi LRU qui conditionne le passage aux responsabilités et compétences élargies à la mise en place dans les universités d'une gouvernance efficace et resserrée. L'organisation très décentralisée de l'établissement, les carences de gestion et le défaut d'outils de pilotage adaptés rendent nécessaire une réforme en profondeur de son organisation et de son fonctionnement, condition essentielle à un passage réussi aux compétences et responsabilités élargies.

**La Cour notait également qu'un financement pérenne de l'établissement et des coûts spécifiques de son modèle pédagogique devait être recherché.**

Les coûts plus élevés d'enseignement de l'établissement induits par la priorité donnée à la pédagogie en petits groupes intégrant une forte dimension professionnelle ont, un temps, de fait été couverts par une dotation globale de fonctionnement (DGF) supérieure à la DGF calculée à partir du modèle San Remo<sup>36</sup>. La réduction progressive du ratio DGF versée/DGF théorique de l'établissement a contribué à fragiliser la situation financière de l'établissement, caractérisée par un résultat net soumis à de fortes variations, des dépenses de fonctionnement mal maîtrisées et une capacité d'autofinancement limitée. La Cour soulignait que l'amélioration de la gestion interne de l'établissement, la prise en compte de la performance dans les modalités de calcul du montant des dotations versées et les évolutions permises en matière de droits d'inscription par le choix du statut de grand établissement ouvraient des perspectives complémentaires de nature à réduire la contrainte financière.

Le ministère souligne que la mise en place en 2009 d'un nouveau modèle d'allocation des moyens pour les universités a conduit à un réexamen des modalités de calcul qui pouvaient être retenues pour Paris Dauphine ; il fait valoir en particulier que l'ensemble des étudiants, qu'ils soient inscrits en diplômes nationaux ou en diplômes d'établissement, est retenu pour le calcul de la dotation de l'établissement. Le ministère rappelle par ailleurs que l'université Paris Dauphine pourra, dans le cadre de son statut de grand établissement, bénéficier d'une autonomie financière accrue résultant « *d'une part, d'une consolidation de ses moyens de fonctionnement et, d'autre part, d'une capacité à générer des ressources accrues en fixant éventuellement des niveaux de droits d'inscription à ses diplômes d'établissement adaptés à sa politique pédagogique et à l'environnement dans lequel celle-ci s'inscrit* ».

Le ministère entérine ainsi la liberté de l'établissement de fixer les droits de scolarité pour ses propres diplômes. Il ne précise pas les engagements pris par l'université, dans le cadre du contrat quadriennal, pour améliorer la qualité de sa gestion et la maîtrise de ses coûts, comme le recommandait la Cour.

---

36) Modèle de répartition des emplois et des crédits entre les universités réformé en 2009.

**La Cour rappelait enfin qu'il apparaissait nécessaire de lever les contraintes qui pèsent sur les capacités d'accueil de l'établissement pour faire bénéficier un plus grand nombre d'étudiants de son modèle pédagogique performant. Elle notait que la concrétisation d'un des différents projets évoqués de deuxième site immobilier, selon le choix stratégique le plus pertinent pour les besoins de l'établissement, ne pourrait pas se faire sans le soutien du ministère.**

Le ministère souligne dans sa réponse que le projet d'implantation d'un deuxième site à la Défense, dans le cadre du Grand Paris, constitue une opportunité et un vecteur essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie immobilière de l'université Paris Dauphine. Il indique que « *les crédits attribués dans le cadre de la discussion financière contractuelle pourront contribuer à la prise en charge des locations en complément d'une aide qui sera demandée aux collectivités territoriales intéressées par le développement du site de la Défense* ».

La réponse ne précise pas si, au-delà de la location de locaux du Pôle universitaire Léonard de Vinci, il existe un projet d'investissement (achat, construction) pour un nouveau bâtiment dédié à l'université Paris Dauphine et quelles en seraient les modalités de financement. Les intentions du ministère quant au choix stratégique le plus pertinent pour répondre, dans la durée, aux besoins de l'université Paris Dauphine, restent donc à éclaircir.

\*\*\*

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE**

*L'université Paris-Dauphine apprécie au plus haut point l'attention que la Cour des comptes lui porte.*

*J'ai l'honneur d'apporter au projet d'insertion dans le rapport public annuel les commentaires suivants.*

**1 - Le projet de Dauphine**

*Dauphine se définit comme une « Université qui joue dans la cour des Grandes Ecoles » :*

- Université..., parce que c'est son origine, parce que ses enseignants-chercheurs sont des universitaires et parce que les standards internationaux incitent à la promotion du modèle universitaire et à l'intégration des Ecoles dans un cadre universitaire ;*
- ...dans la cour des Grandes Ecoles, parce que celles-ci sont les compétiteurs de Dauphine ; en amont, les lycéens arbitrent entre les classes préparatoires et Dauphine ; en aval, pour l'accès à l'emploi, les Masters de Dauphine sont mis sur le même rang que les diplômés des Ecoles par les DRH des grands groupes.*

*La position de Dauphine a ses vertus, ses contraintes et ses coûts :*

- ses vertus, parce que Dauphine fait partie de ces universités qui démontrent que la voie universitaire peut être celle de la réussite ;*
- ses contraintes, parce que le défi est aujourd'hui de ne pas « décrocher » des établissements qui mobilisent des moyens considérables pour s'élever au rang international ;*
- ses coûts, parce que la qualité implique de garantir un fort taux d'encadrement des étudiants, d'assurer une activité scientifique soutenue, de développer une forte capacité d'ingénierie et de services, et d'étendre l'ouverture internationale.*

*Le projet de Dauphine s'est illustré depuis deux ans par plusieurs initiatives :*

*la création d'un Diplôme de Grand Etablissement pour les Masters de gestion, à l'occasion du nouveau Contrat quadriennal 2009-2012, attestant de la confiance de l'établissement dans la qualité de ses formations ; c'est aussi le moyen de mobiliser des ressources complémentaires du financement public ;*

- la création d'une Fondation partenariale, afin d'apporter la contribution des entreprises et des « Alumni » au développement de l'université ;*

- *une politique scientifique plus exigeante, et une réflexion ambitieuse sur le recrutement et la carrière de nos enseignants-chercheurs dont un tiers sera renouvelé dans les prochaines années ;*
- *l'accréditation internationale EQUIS en novembre 2009, qui fixe des objectifs de réforme à l'échéance de 2012, la même année où l'AERES réévaluera l'établissement ; un plan d'action triennal sera présenté début 2010 aux Conseils ;*
- *le lancement d'une mission sur la stratégie internationale conduite par le nouveau vice-Président des relations internationales, accompagné d'un cabinet de conseil (en mécénat de compétence) ;*
- *l'ouverture de l'Institut Tunis-Dauphine à la rentrée 2009 ;*
- *l'implantation de douze diplômes et de 600 étudiants au Pôle Léonard de Vinci (La Défense), à la rentrée 2009 ;*
- *un plan de développement du Département d'Education permanente ;*
- *un projet d'organisation pédagogique des Masters dans des « Ecoles » internes ;*
- *le lancement d'une réflexion sur la « gouvernance » de l'établissement ;*
- *une participation active à la réflexion sur les PRES dans Paris, notamment en relation avec la mission de Bernard Larroutourou, et dont une retombée significative est attendue début 2010 ;*
- *l'impulsion d'un programme d'Egalité des chances en direction des lycées du 92 et du 93 et en relation avec les rectorats et les préfetures concernés.*

*Par ailleurs, depuis deux ans, et conformément aux préconisations du Rapport de la Cour des comptes sur notre université d'une part, et du Rapport d'audit de l'IGAENR en vue du passage à l'autonomie (1 janvier 2011) d'autre part, Dauphine a engagé un profond travail de renforcement de son encadrement administratif et de mise à niveau de ses fonctions de support. Ce chantier de modernisation mobilise tout l'encadrement.*

## **2 - Le statut de « grand établissement »**

*Le « grand établissement » est pour Dauphine le support juridique d'un projet d'établissement qui s'inscrit dans la dynamique de l'autonomie telle que la loi LRU l'a impulsée.*

*En raison de son décret fondateur de 2004, Dauphine n'a pas été concernée par la réforme LRU quant au rôle et à la composition du Conseil d'administration. En revanche, Dauphine accédera aux responsabilités et compétences élargies telles qu'elles sont énoncées par la loi LRU.*

### *2-1 Sur la gouvernance*

*Il est paradoxal qu'un « grand établissement » échappe à la modernisation de la gouvernance des institutions universitaires et reste régi par l'ancien régime. Le statut de Grand Etablissement autorise Dauphine à envisager des évolutions de sa gouvernance, et il serait regrettable de ne pas utiliser les degrés de liberté qu'offre ce statut.*

*C'est pourquoi, le conseil d'administration a décidé d'amorcer une réflexion sur la gouvernance, associant les trois Conseils centraux, CA, CEVU, CS. Au cours du premier semestre 2010, des « grands témoins » viendront exposer leur point de vue ou leur expérience sur la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.*

*Le président de l'université a proposé des pistes de réflexion, dans le sens de bien articuler la tradition académique d'auto-contrôle sur les enjeux scientifiques d'une part, et l'efficacité du pilotage d'établissement d'autre part. Il s'agit de combiner une instance capable de porter la stratégie de l'établissement et des instances représentatives des parties prenantes de l'université.*

*D'un côté, le conseil d'administration (CA) doit assumer sa fonction de pilotage stratégique. De l'autre côté, un grand « chapitre » représenterait l'ensemble des composantes de la communauté universitaire. Le CA serait resserré, autour de quinze membres. Le Chapitre rassemblerait une soixantaine de membres (universitaires, étudiants, personnels), et disposerait de larges compétences vis-à-vis de la communauté universitaire. A côté, un conseil scientifique et un conseil de la formation définiraient les politiques pour la recherche et pour l'enseignement. Enfin, la gestion des carrières des enseignants-chercheurs (sujet sensible), serait pilotée par un Doyen du corps professoral, élu à cette seule fin et tirant son indépendance de son élection.*

*Ce type d'organisation fonctionne bien ailleurs, mais la réflexion n'est qu'amorcée. Le sens de l'autonomie est d'autoriser chaque université à adopter la gouvernance qui lui convient, de sorte que l'expérience de l'une puisse servir à l'autre. En dernier ressort, il reviendra aux représentants de l'Etat de faire droit à une adaptation du décret de 2004.*

## *2 – 2 Sur le fonctionnement*

*Dans la perspective de l'autonomie de gestion, la Cour souligne la nécessité pour Dauphine d'une « réforme en profondeur de son organisation et de son fonctionnement ». Nous sommes profondément convaincus de cette nécessité et la réforme a été engagée dès la rentrée 2007, dans les termes longuement évoqués dans notre réponse au rapport d'audit de la Cour des comptes (en date du 18 juillet 2008).*

*L'audit de l'IGAENR, au printemps 2009, préalable au passage à l'autonomie a apporté des préconisations nombreuses et précises, qui guident aujourd'hui la réforme de nos fonctions supports (Systèmes d'information, gestion des ressources humaines, agence comptable, services financiers, contrôle de gestion, gestion immobilière). L'ampleur du chantier nous a conduits à reporter la mise en œuvre des responsabilités et compétences élargies au 1 janvier 2011.*

### **3 - Le financement**

*Le financement du développement de Dauphine s'appuiera sur une diversification de ses ressources, venant de quatre origines :*

- les pouvoirs publics (Etat, collectivités locales) ;*
- les entreprises (formation continue, taxe d'apprentissage, Chaires) ;*
- les étudiants (droits d'inscription) ;*
- le fundraising (Fondation).*

*Dauphine a une tradition ancienne de mobilisation de ressources propres qui constituent déjà 60% de son budget de fonctionnement (annexe 1). Elle a créé fin 2008 une Fondation partenariale, elle multiplie les Chaires d'entreprise, elle a adopté un plan de développement de la formation continue.*

*Aujourd'hui, et en phase avec les conclusions de la Cour des comptes, Dauphine déplore un sous-financement chronique de la part des pouvoirs publics depuis plusieurs années. Elle y voit trois types de causes.*

*1) Dauphine est pénalisée en raison d'un triple biais dans les critères d'allocation aux universités :*

- un biais défavorable aux universités de petite taille dont les coûts fixes sont sous-évalués ;*
- un biais lié au principe toujours actif de proportionnalité des dotations en fonction du nombre d'étudiants, quelle que soit leur assiduité et quelle que soit la taille des groupes pédagogiques ;*
- un biais lié à l'idée fausse que les établissements qui n'ont pas de problème d'échec massif n'ont pas non plus besoin de financement.*

2) Sa capacité à lever des ressources propres a été interprétée comme une raison de ne pas la doter en fonds publics à hauteur de ses besoins réels ; mais à quoi sert de mobiliser des ressources propres additionnelles si elles se substituent simplement à un défaut de ressources publiques ?

3) Enfin, Dauphine est lourdement discriminée par rapport à un autre grand établissement qui lui est comparable en tous points par ailleurs : sa localisation (Paris), son nombre d'étudiants et son activité (sciences humaines et sociales) : nous voulons nous arrêter sur ce point.

En effet, La comparaison entre Dauphine et l'Institut d'études Politiques de Paris (dit Sciences po). révèle une différence de traitement financier considérable de la part des pouvoirs publics.

De la comparaison des budgets consolidés incluant les traitements des fonctionnaires (plus nombreux à Dauphine qu'à Sciences po), il ressort que l'Etat attribue à Sciences po chaque année près de 18 millions d'euros de plus qu'à Dauphine, soit 1,8 fois le financement attribué à Dauphine (annexe 2).

Avant de tirer des conclusions, Dauphine a souhaité prendre le temps de la discussion financière pour son contrat quadriennal 2009-2012. Mais la revalorisation de la DGF (500 k-€) comme du Contrat quadriennal (500 k-€) de Dauphine confirment que l'Etat ne s'engage pas dans la résorption de la grave distorsion qui lèse l'université Paris-Dauphine.

C'est pourquoi, l'université Paris-Dauphine a pris la décision de conduire une action de communication et d'explorer toutes les voies pour faire prévaloir à son endroit un traitement équitable au regard des principes républicains d'allocation des fonds publics. Nous demandons au MESR un plan d'alignement sur les cinq prochaines années. Nous lui avons fourni un document chiffré sur les besoins de développement de Dauphine pour les quatre années du Contrat quadriennal 2009-2012, qui justifie amplement l'affectation des ressources nouvelles.

#### **4 - Les capacités d'accueil**

La Cour attire l'attention sur la nécessité de « lever les contraintes qui pèsent sur les capacités d'accueil de l'établissement pour faire bénéficier un plus grand nombre d'étudiants de son modèle pédagogique performant. »

*Cette contrainte est de deux ordres :*

- *La contrainte en postes n'est pas levée, en raison du blocage des créations et de l'absence de tout redéploiement d'un établissement à un autre. La compétition entre les établissements d'enseignement supérieur se joue sur leur capacité à renforcer le nombre d'enseignants-chercheurs (EC) afin d'augmenter leur production scientifique. Or, la croissance des effectifs étudiants à effectif constant de postes d'EC joue contre la compétitivité des établissements. Avec la même dotation publique que Sciences po (18 millions d'euros de plus), nous pourrions recruter, aux prix du marché du travail des EC, plus d'une centaine d'EC supplémentaires.*
- *La contrainte des locaux a reçu un début de solution, avec l'implantation de quelques 600 étudiants au Pôle Léonard de Vinci à la rentrée 2009, financé aux deux tiers (400 k €) par le Conseil général des Hauts de Seine et au tiers (200 k €) par le MESR..*

*Dans une note adressée en décembre 2009 à Monsieur Bernard Larrourou, en charge d'une mission sur les universités parisiennes, nous rappelons en conclusion nos projets immobiliers :*

- *une restructuration du site de la Porte Dauphine, dans la continuité du projet de PPP fixé par le CIIACT du 25 octobre 2005 ; Dauphine souhaite conserver son implantation porte Dauphine ;*
- *la construction de la Maison Dauphine Internationale, en bordure du périphérique, selon le projet technique et financier monté avec ICADE (Caisse des Dépôts et consignations) ;*
- *l'implantation de Dauphine Finance au Pôle Léonard de Vinci, en phase et en synergie avec le projet de cluster financier à la Défense, souhaité par le Président de la République dans le cadre du « Grand Paris » ;*
- *la Maison Dauphine Entreprises, au cœur du quartier d'affaires d'Issy-les-Moulineaux, en coopération avec la Ville et avec les entreprises, pour y faire vivre un espace de formation et d'événements économiques.*

## Annexe 1

**Budget 2008 géré par Dauphine : 30 M-€**

	Dépenses	Recettes	
Salaires 44%	13,2	18,4	Ressources propres 61%
Exploitation 37%	11,2		
Investissement 10%	3	11,8	Subventions 39%
Divers 9%	2,6		

**Budget 2008 consolidé : 70 M-€**

	Dépenses	Recettes	
Immobilier 7%	5	51,8	Subventions 74%
Salaires des fonctionnaires 50%	35		
Salaires 19%	13,2		
Exploitation 16%	11,2	18,4	Ressources propres 26%
Investissement 4%	3		
Divers 4%	2,6		

**Annexe 2**

	<b>Dauphine</b>	<b>Sciences Po</b>
<b>Subventions de fonctionnement Etat (M-€)</b>	10,5	52
<b>Traitements des fonctionnaires (M-€)</b>	39	15,0
<b>Total Etat</b>	49,5	67
<b>Nombre d'étudiants</b>	9 500	8 000
<b>Contribution par étudiant (k-euros)</b>	5,2	8,4