



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Institut d'administration des entreprises de Paris



juillet 2013



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

Sommaire

Présentation	5
La gouvernance	7
I – Des organes de gouvernance à consolider	7
II – Un projet d'établissement : le rattachement à l'université Paris-Dauphine	7
III – Une politique de communication qui reste à structurer	7
La stratégie en matière de recherche	9
I – Une stratégie progressive et réaliste sur le plan interne	9
II – Une stratégie d'intégration dans un ensemble plus vaste	9
III – Les chaires de recherche : des compétences au service des partenaires socio-économiques	10
IV – Une gouvernance des chaires de recherche à mettre en place	11
La stratégie en matière de formation	13
I – Une offre de formation reconnue, fortement tournée vers les entreprises	13
II – Une architecture de l'offre de formation complexe, fortement déconcentrée mais faiblement formalisée	13
III – Une démarche qualité qui pourrait être renforcée	14
IV – Un environnement de travail qui reste peu innovant	14
La stratégie en matière de vie étudiante	15
I – Une faible implication des étudiants à la vie de l'établissement	16
II – Un réseau des alumni sur lequel l'IAE peut s'appuyer	17
La stratégie en matière de relations internationales	17
I – Une offre de formation ancrée à l'étranger	17
II – Un pilotage de l'offre de formation à l'étranger par délégation	17
III – Une stratégie de maintien des acquis	18
IV – Une identification à l'international en question	18
Le pilotage et la gestion	19
I – Un système d'information de l'établissement à construire	19
II – La politique en matière d'emplois, de masse salariale et de gestion des ressources humaines : une nécessaire formalisation des outils de pilotage	19

III – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière au service de la stratégie de l'établissement	19
IV – La politique immobilière, une situation fragilisée à conforter et à stabiliser	20
V – Le management de la qualité : un dispositif embryonnaire	20
Conclusion et recommandations	21
I – Les points forts	21
II – Les points faibles	22
III – Les recommandations	22
Liste des sigles	23
Observations du directeur	25
Organisation de l'évaluation	27

Présentation

L'Institut d'administration des entreprises de Paris (IAE de Paris)¹ est un établissement public administratif (EPA) relevant de l'article L.719-10 du code de l'éducation et rattaché à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. L'institut fait partie du réseau des 31 IAE positionnés dans le paysage universitaire français en tant qu'écoles universitaires de management. Ils proposent des formations et développent de la recherche en gestion au sein des universités françaises. L'IAE de Paris est cependant le seul sous statut d'EPA.

L'établissement comptait 1 769 étudiants pendant l'année universitaire 2011-2012 ; il connaît une évolution régulière de ses effectifs, qui ont progressé de 6 % en quatre ans. L'institut dispose d'une offre de formation centrée sur le master et le doctorat en sciences du management, et développe principalement des formations dans le cadre de la formation continue et en alternance (53 % des effectifs en 2011-2012), ainsi que dans le cadre de formations délocalisées (37 % des effectifs en 2011-2012). Plusieurs formations proposées à l'international sont réalisées en collaboration avec d'autres partenaires, dont principalement l'université Paris-Dauphine. L'établissement dispose également d'une licence professionnelle "commerce et distribution", DISTRISUP, mais sans que cela constitue un axe majeur de sa stratégie de formation. La présence de l'IAE à l'international se caractérise par des formations délocalisées. Celles-ci sont présentées sous la double étiquette "Sorbonne Graduate Business School" - nom sous lequel l'établissement se présente à ce niveau international - et IAE de Paris.

L'IAE dispose de 38 emplois d'enseignants et d'enseignants-chercheurs, dont 7 emplois de PAST et un emploi de PRAG, ainsi que de 67 emplois BIATSS (sur postes délégués, gagés, contractuels et vacataires). L'institut a recours également aux compétences de 300 enseignants vacataires. Le budget 2012 de l'établissement est de 8 500 000 €. L'institut occupe 3 330 m² dans un bâtiment, propriété de l'université Paris 1, situé rue Broca en plein cœur de la capitale, dans le 5^{ème} arrondissement de Paris. Une autorisation d'occupation temporaire, qui s'achève le 15 juillet 2013, précise les conditions d'occupation du bâtiment. La problématique de l'immobilier constitue donc une priorité pour l'institut. Ce dernier loue également 500 m² de locaux rue de la Rochefoucauld dans le 9^{ème} arrondissement.

Les enseignants-chercheurs sont rattachés au laboratoire GREGOR (Groupe de Recherche en Gestion des Organisations, équipe d'accueil EA 2474), qui est structuré autour de six axes transversaux : gouvernance, instrumentation de gestion, marques et valeurs, restructuration, responsabilité sociale des entreprises et risque et décision. La recherche développée à l'IAE se caractérise par des liens importants avec le monde économique. Elle bénéficie de quatre chaires de recherche regroupant des représentants du monde socio-économique et des chercheurs spécialistes d'une thématique particulière : Économie des Partenariats Public-Privé, Marques et Valeurs, Mutations-Anticipations-Innovations et Responsabilité Globale et Capital Immatériel. Ces chaires constituent un élément de l'attractivité de l'institut.

L'institut s'était engagé en 2009 dans une démarche de certification EQUIS qui n'a pas aboutie. L'établissement avait souhaité passer aux responsabilités et compétences élargies (RCE) mais l'audit de l'IGAENR réalisé en 2010 a montré que l'IAE ne disposait pas encore des outils de pilotage nécessaires.

L'évaluation intervient à un moment clé de l'histoire de l'établissement. L'IAE, qui souhaitait dans le contrat d'établissement précédent se rapprocher de l'UFR de gestion de l'université Paris 1, a changé de stratégie et engagé un processus de rattachement à l'université Paris-Dauphine. Ce projet de l'équipe des enseignants-chercheurs, porté par la directrice, a été présenté au conseil d'administration de l'institut le 26 mai 2010, et un projet de convention de rattachement a été voté par le conseil d'administration de l'IAE le 3 octobre 2012. Il prévoyait une répartition de l'offre de formation entre l'université Paris-Dauphine et l'IAE, ce dernier assurant les formations dispensées en formation continue. Cette évolution trouvait son pendant dans la politique de site de l'IAE qui deviendrait membre associé du PRES Paris Sciences et Lettres (PSL)². Jugée par la tutelle non conforme au code de l'éducation dans sa première version, la convention était en cours de réécriture lors de la visite de l'AERES.

¹ Dans la suite du rapport, afin de simplifier la lecture et compte tenu de l'absence d'ambiguïté, le sigle IAE sera utilisé.

² Membres fondateurs de PSL: Chimie ParisTech, Collège de France, École normale supérieure, ESPCI ParisTech, Observatoire de Paris, Université Paris-Dauphine.

Membres associés : Conservatoire national de musique et de danse de Paris, Conservatoire national supérieur d'Art Dramatique, École nationale supérieure des Arts Décoratifs, École nationale supérieure des Beaux-Arts, la Fémis, Lycée Henri IV, Mines ParisTech.

L'établissement dispose d'une offre de formation et de partenariats à la fois dans le monde économique et à l'international reconnus. Dans le cadre de l'environnement fortement concurrentiel des formations en gestion et de la construction d'une politique de site, cette évolution stratégique impacte l'IAE en matière d'offre de formation, de politique de recherche, de construction d'outils de pilotage et de système d'information.

La gouvernance

I – Des organes de gouvernance à consolider

L'IAE dispose d'un conseil d'administration (CA) composé de 36 membres : 13 personnalités extérieures ; 10 enseignants-chercheurs, 4 représentants des chargés d'enseignements, 2 BIATSS, 6 étudiants et le président de l'université Paris 1. Les représentants des collectivités territoriales n'ont toujours pas été désignés, comme le soulignait le précédent rapport de l'AERES en 2009, et ne siègent donc pas lors des séances du CA. Les représentants du monde économique, fortement associés aux formations et à la recherche, s'impliquent dans la gouvernance par une présence effective et assidue aux séances du conseil. Ce dernier se réunit régulièrement, trois à quatre fois dans l'année. Le CA est associé aux décisions stratégiques de l'IAE. Il a notamment été informé du processus de rattachement à l'université Paris-Dauphine, point mis à l'ordre du jour de façon constante en 2010, 2011 et 2012. Si l'IAE ne dispose pas d'un CS et d'un CEVU, il a la possibilité de créer les commissions nécessaires à sa gouvernance. L'établissement a ainsi voté en décembre 2012 la mise en place d'une commission dénommée "Titularisation des enseignants-chercheurs". Cette commission composée de quatre membres étudie la titularisation des enseignants-chercheurs avant passage en CA. L'établissement n'a cependant pas de comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, l'IAE s'appuyant sur celui de l'université Paris 1.

Le pilotage de l'établissement est assuré par la directrice de l'institut, assistée d'un conseil de direction composé de 7 enseignants-chercheurs et de la directrice des services. Ce conseil de direction constitue l'organe de direction de l'établissement, il fixe l'ordre du jour du CA et définit la stratégie de l'IAE. Un nouvel organigramme a été établi et présenté en février 2013. Ce document est composé de deux parties : d'une part, les directions et les chargés de mission de l'IAE et, d'autre part, un organigramme général de l'administration de l'IAE. Il a été conçu en vue du rattachement de l'IAE à Paris-Dauphine en créant de nouvelles directions et en réunissant un certain nombre d'activités sous ces directions. La lecture du document est cependant rendue difficile par de multiples relations entre les différents services et les chargés de mission sans que l'on puisse décrypter les liens hiérarchiques et le rôle fonctionnel de chacun.

II – Un projet d'établissement : le rattachement à l'université Paris-Dauphine

Depuis mai 2010, l'IAE est engagé dans un projet de rattachement à Paris-Dauphine après avoir porté un projet de rapprochement avec l'UFR Sciences de Gestion de l'université Paris 1 qui ne s'est pas réalisé. Le projet est construit sur le positionnement d'une "Business School centrée sur la formation continue", rattachée à l'université Paris-Dauphine, et qui souhaite développer une recherche en lien avec le monde socio-économique. Ce rattachement à l'université Paris-Dauphine permettrait également à l'IAE d'intégrer le PRES PSL. Ce changement de stratégie a impacté fortement le fonctionnement de l'IAE qui est resté ainsi dans l'attente de la finalisation de cette décision. Cette situation a été préjudiciable à la mise en place des projets de structuration de l'établissement.

Si l'ensemble des enseignants-chercheurs a montré son adhésion au projet, certains personnels administratifs éprouvent des inquiétudes. En effet, le personnel titulaire BIATSS est composé de personnels de l'IAE et de personnels de Paris 1 mis à disposition de l'IAE. L'université Paris 1, lors d'un comité technique, a voté la possibilité offerte au personnel mis à disposition de l'institut de rester dans l'établissement d'origine, ou d'être transféré à l'IAE. Malgré cette sécurisation, la lenteur du projet et l'incertitude sur les locaux de la rue Broca suscitent des questionnements, voire une lassitude.

III – Une politique de communication qui reste à structurer

Le service de communication a été étoffé et compte désormais trois personnes : une responsable de la communication, un webmaster et une assistante. L'IAE s'est adjoint également, depuis 2007, l'assistance d'une agence de relations presse. Le webmaster a pour mission de refondre et animer le site web qui est aujourd'hui plus attractif. Il est également en charge de l'animation des médias sociaux : Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn, afin d'accroître la visibilité de l'IAE. Le service de communication organise peu d'événements en direct hormis la cérémonie de remise des diplômes ou les journées portes ouvertes. Ce service rattaché à la direction des services dispose d'un budget constant (340 000 € en 2012), validé chaque année par la direction de l'établissement. Aucun lien n'existe entre ce service, ses activités, et son homologue de Paris 1. La présentation de l'IAE dans les salons à l'étranger est assurée par le service des relations internationales.

La stratégie de communication de l'établissement est axée sur la qualité des formations et des enseignants ainsi que sur l'efficacité de l'insertion professionnelle, afin de rendre attractif les différents programmes de formation. Ses cibles principales sont les étudiants et les entreprises. La communication externe paraît cependant diffuse et peu pilotée, chaque responsable de programmes assurant la promotion de ses formations. Le rapprochement avec Paris-Dauphine remet en cause l'identité "Sorbonne Graduate Business School" présentée notamment dans les formations à l'international, les équipes pédagogiques reconnaissant que cette perte d'image peut être dommageable. Il ne semble cependant pas que l'IAE ait préparé de plan de communication, notamment à l'intention des étudiants à l'étranger, pour expliquer ce changement d'identité. Dans un environnement très concurrentiel, cette absence d'anticipation pourrait se révéler être un handicap.

Si la direction a rénové cette structure interne, des limites, voire des faiblesses d'organisation, persistent. Le service communication ne dispose d'aucune légitimité pour intervenir sur les textes mis en ligne, chaque service responsable d'une formation ayant la main sur son domaine d'activités. Il exerce sa compétence dans la promotion des événements et non dans leur organisation. Le service communication devrait, à terme, devenir le garant pour la direction générale de la qualité et de l'homogénéité des actions de communication externe. À ce titre, il manque une charte de communication qui redéfinirait l'organisation, les missions, les responsabilités et contrôles sur la communication externe, afin qu'il puisse être associé en amont aux différents projets avant leur mise en ligne. Une organisation du service, incluant la description des fonctions, des liens fonctionnels et hiérarchiques entre les personnes doit être mise en place, en y intégrant les fonctions de la communication interne.

L'IAE, en effet, ne dispose pas d'une direction de la communication regroupant communication externe et interne. Par exemple, il n'existe pas, pour l'ensemble des personnels, vacataires et étudiants compris, de newsletter électronique qui permettrait à la fois de créer une dynamique autour des projets de l'institut et d'informer globalement sur la vie et les événements de l'établissement sur l'objectif de renforcer le lien social. Les relevés de décision du CA sont immédiatement disponibles sur l'intranet. Les originaux des comptes rendus sont conservés au secrétariat de la direction. Les comptes rendus des comités techniques sont adressés aux membres du CT ; ils ne sont pas publics. Bien que six groupes de travail (communication, recherche, gestion, fonctions supports, marque et scolarité) aient été organisés pour faire adhérer les personnels au projet de rattachement à l'université Paris-Dauphine, une partie de ces derniers aurait souhaité disposer de plus d'informations en la matière, voire d'une association plus grande au projet.

La stratégie en matière de recherche



I – Une stratégie progressive et réaliste sur le plan interne

La stratégie de l'établissement consiste à ancrer l'enseignement sur l'activité de recherche des enseignants. Or, les modalités d'enseignement largement dominantes à l'IAE, à savoir la formation continue et l'alternance, sont chronophages par leurs exigences pédagogiques et administratives. Elles ne semblent donc pas a priori les plus propices au développement d'une activité de recherche soutenue et c'est un point déjà évoqué dans le rapport d'évaluation de 2009. Elles sont cependant la source de relations privilégiées avec les entreprises. La stratégie mise en place intègre et exploite ces deux particularités en visant une recherche essentiellement appliquée et fortement orientée vers le monde socio-économique, soit une recherche principalement contractuelle, en prise avec le terrain, mais devant aboutir, autant que possible, à une valorisation académique. La création récente de chaires de recherche, dont les thèmes correspondent à la fois aux compétences des équipes d'enseignants-chercheurs et aux intérêts des partenaires professionnels, constitue un bon exemple de cette stratégie.

En voulant associer intimement recherche et enseignement, l'IAE aspire en outre à promouvoir la poursuite d'une activité de recherche auprès du plus grand nombre d'enseignants, en évitant l'écueil d'une simple cohabitation de deux populations distinctes d'enseignants et de chercheurs. Compte tenu des lourdes charges exigées par la formation continue et l'enseignement en alternance, les congés pour recherche et conversion thématique (CRCT) sont encouragés par l'établissement, notamment en vue de la préparation de l'habilitation à diriger des recherches, l'idée étant d'avoir chaque année au moins un enseignant-chercheur bénéficiant d'un CRCT. Il faut noter que le taux de producteurs est en augmentation (le bilan 2007-2013 du GREGOR indique 24 publiants sur 32 membres du laboratoire soit un taux de 75 % en croissance par rapport au taux de 60 % atteint en 2008) et relativement élevé compte tenu notamment de l'implication de l'équipe d'enseignants dans les activités en formation continue.

Par ailleurs, une politique incitative visant à accroître la qualité des supports de publication et donc la visibilité de la production de l'IAE, essentiellement sur le plan international, a été mise en place et commence à porter ses fruits. Cette politique s'appuie sur le paiement de services de relecture en anglais (dont les chercheurs devraient à terme pouvoir se passer), ainsi que sur des primes significatives couronnant les publications dans des revues internationales ayant un rang A+, A ou B (selon un classement interne à l'IAE). Cette politique, financée par les chaires et les contrats de recherche (voire par le budget général de l'IAE en cas d'épuisement des crédits de recherche), a vraisemblablement contribué à augmenter de manière non négligeable la qualité des publications au cours de la période couverte par le dernier bilan du GREGOR. Ainsi, dans l'ensemble des articles publiés dans des revues avec comité de lecture, la part internationale est passée de 10 % en 2007 à 44 % en 2011 et la part des articles publiés dans des revues répertoriées par l'AERES (ACL) est passée de 31 % en 2007 à 47 % en 2011.

L'établissement a conçu sur le plan interne, avec réalisme, une stratégie progressive, ne visant que des objectifs qui semblent atteignables et s'est donné les moyens de les réaliser.

II – Une stratégie d'intégration dans un ensemble plus vaste

La taille de l'équipe d'enseignants-chercheurs réunis dans le GREGOR, leur différenciation thématique par rapport à d'autres équipes françaises de la discipline et la qualité encore moyenne des supports de publication dont ils peuvent se prévaloir à la date de la visite du comité, ne sont cependant pas suffisants pour conférer une place significative à la recherche effectuée au sein de l'IAE. Le rapport d'évaluation de 2009 recommandait déjà une coopération plus structurée avec une autre équipe de l'université Paris 1, en vue de renforcer le potentiel de recherche de l'établissement. Une telle coopération a bien été développée depuis, mais avec une équipe de l'université Paris-Dauphine : Dauphine Recherches en Management (DRM, UMR CNRS 7088). En fait cette coopération, ancienne sur le plan des collaborations individuelles qui n'ont cessé de s'intensifier, s'est déjà prolongée en un processus d'intégration très avancé, sinon totalement achevé, ou en tout cas validé sur le plan institutionnel.

Ce processus a été adroitement conduit pour qu'il ne se réduise pas à une intégration purement formelle du GREGOR à DRM, et de manière à éviter les écueils d'une simple adjonction à l'UMR de Paris-Dauphine d'une nouvelle équipe ou d'une dilution totale de celle-ci dans celle-là. C'est ainsi que certains axes du GREGOR rejoignent en bloc telle ou telle équipe de DRM (les axes Restructuration et Responsabilité Sociale des Entreprises rejoignent l'équipe MOST, l'axe Instrumentation de Gestion l'équipe Management & Organisation, l'axe Marques et Valeurs l'équipe ERMES), les chercheurs des autres axes se répartissant par contre de manière individuelle au sein de DRM.

Les opinions des directions du GREGOR et de DRM semblent parfaitement concordantes et le processus d'intégration bien accepté par les enseignants-chercheurs. Du point de vue des chercheurs de l'IAE, ce processus signifie l'insertion dans une unité dont la visibilité est incontestable et qui est en particulier reconnue par un statut CNRS, ainsi naturellement que l'occasion de collaborations plus intenses et d'interactions pluridisciplinaires. De l'avis des chercheurs de DRM, l'adjonction des chercheurs du GREGOR - si elle se confirme dans le contexte institutionnel incertain actuel - fera de DRM une importante unité française de recherche en gestion. Elle est par ailleurs envisagée par DRM comme une chance de "rebattre les cartes", notamment en assurant en interne plus de transversalité. Les deux équipes se voient aussi comme complémentaires jusqu'à un certain point, le GREGOR pratiquant jusqu'à présent une recherche appliquée, contractuelle, alors que l'on retrouve une composante plus fondamentale dans la recherche menée au sein de DRM. Les anticipations exprimées par les directions des deux unités sont optimistes, même si elles restent prudentes, ne sous-estimant pas la lenteur et les difficultés du processus d'intégration engagé.

Celles-ci ne sauraient cependant pas en cacher la nécessité et peut-être même l'urgence. Quelle que soit l'efficacité de la stratégie développée en matière de recherche sur le plan interne, elle ne sera pas suffisante pour assurer une place significative de la collectivité des chercheurs de l'IAE dans la compétition nationale et surtout internationale. La politique de recrutement, que le précédent rapport d'évaluation envisageait comme l'élément le plus important de la mise en œuvre de la stratégie de l'IAE en matière de recherche, peut aisément buter sur l'obstacle lié au manque d'attractivité, pour de bons candidats principalement orientés vers la recherche, d'un établissement voué à la formation continue. L'intégration dans une unité de recherche bénéficiant d'une meilleure visibilité est une manière de contourner, au moins partiellement, un tel obstacle.

La formation doctorale est un autre exemple des difficultés que peut éprouver l'établissement dans sa configuration actuelle : 76 doctorants sont actuellement inscrits dans l'école doctorale GODI (ED533 "Sciences du management : Gestion - Organisation - Décision - Information", co-accréditée par les établissements Paris 1, HEC Paris, Arts et Métiers Paris Tech), répartis entre 13 enseignants-chercheurs titulaires habilités à diriger des recherches. Chaque directeur de thèse doit donc diriger 6 doctorants en moyenne, un effectif proche du plafond de 7 doctorants imposé par l'école doctorale. Le rattachement à l'université Paris-Dauphine permettrait de faire reculer le point de saturation. La question de la période de transition reste toutefois posée pour les doctorants déjà engagés dans la préparation de la thèse mais encore loin de la soutenance : à quelle école doctorale seront-ils rattachés ? Cette question ne semblait pas tranchée à la date de la visite du comité.

La fusion des unités de recherche - GREGOR et DRM - des deux établissements est un moyen de répondre à ces différents obstacles structurels, même si le processus de fusion comporte en soi des difficultés contextuelles importantes sur le plan institutionnel. Ce processus est en effet un pas vers le rapprochement des établissements eux-mêmes, un pas déjà franchi en tout cas sur le plan de la recherche. Les liens établis entre les deux équipes de recherche constituent certainement un atout à préserver.

III – Les chaires de recherche : des compétences au service des partenaires socio-économiques

Des chaires de recherche ont été créées en appui aux six axes de recherche du GREGOR. Aujourd'hui, quatre chaires de recherche sont en place et pilotées par les enseignants chercheurs de l'IAE :

- la chaire MAI "Mutations-Anticipations-Innovations" : elle a été créée en 2008 avec sept entreprises partenaires issues des domaines privé et public ;
- la chaire EPPP "Économie des partenariats public-privé" : elle a été créée en 2009 avec la Lyonnaise des Eaux comme entreprise fondatrice, quatre autres partenaires ayant suivi ultérieurement ;
- la chaire "Marques & Valeurs" : elle a été créée en 2012 avec cinq entreprises partenaires issues des domaines privé et public. Cette chaire a été à l'origine de la formation continue "Management transversal de la marque" ouvert pour la rentrée 2013-2014 ;
- la chaire RGCI "Responsabilité Globale et Capital Immatériel" : elle a été créée en 2012 avec deux entreprises partenaires, Euro RSCG et Ernst & Young.

Le financement annuel de ces chaires varie de 50 000 € à 150 000 € et provient autant de partenaires privés que publics.

Les enseignants-chercheurs sont unanimes sur la contribution des chaires à la mise en valeur de l'établissement. Elles représentent également pour l'IAE un vecteur de valorisation des compétences des enseignants-chercheurs et constituent un élément d'attractivité pour les doctorants. Les partenaires externes associés expriment une pleine satisfaction sur la prise en compte de leur problématique initiale, sur leur collaboration avec l'équipe de chercheurs et sur la valorisation des résultats.

Chaque enseignant-chercheur responsable d'une chaire est autonome dans le pilotage de son projet : objectifs et axes de recherche, obtention de financement privé et/ou public, cadre de valorisation. Cette autonomie se retrouve dans les actions de communication, chaque directeur de chaire gérant les événements connexes et sa communication sur son budget de fonctionnement. Sans remettre en cause le pilotage individuel de chaque chaire, l'hétérogénéité des sites internet de présentation de chacune d'elle et l'absence d'une charte graphique commune nuisent à la communication institutionnelle de l'IAE. Des économies pourraient être réalisées, en particulier sur la location des sites internet externes dédiés à l'hébergement des supports de communication. Ce mode de fonctionnement ne détériore pas aujourd'hui la performance de l'IAE, mais devra prouver sa pertinence dans le futur. De plus, les chaires de recherche souffrent aujourd'hui d'un manque de développement à l'international, alors qu'elles devraient constituer pour l'IAE un vecteur de reconnaissance et de promotion de la qualité de sa recherche.

IV – Une gouvernance des chaires de recherche à mettre en place

L'organigramme de l'IAE présenté lors du comité technique du 4 décembre 2012 fait état d'une cellule d'appui de la recherche et des chaires, qui a pour mission la coordination administrative des contrats et des chaires ainsi que le développement des activités des chercheurs de l'établissement. Les activités de la cellule d'appui, incluant des règles de sélection et de suivi des projets, de partage des bonnes pratiques et de valorisation, seront d'un réel apport pour l'IAE et ses chaires. Cependant, cette cellule reste à mettre en place.

Avec quatre chaires, l'IAE a quasiment atteint le maximum de sa capacité d'encadrement de chaires de recherche par ses enseignants-chercheurs, évalué ce jour à cinq chaires. Les enseignants-chercheurs se positionnent dans une politique de l'offre et non de réponse à une demande, ce qui constitue un atout. Le choix des chaires et des partenaires socio-économiques est donc stratégique pour la visibilité de l'IAE et de sa composante recherche.

La stratégie en matière de formation



I – Une offre de formation reconnue, fortement tournée vers les entreprises

Les objectifs du projet 2010-2013 de l'IAE étaient de conforter la place de l'établissement en Île-de-France (rapprochement avec l'UFR de gestion de l'université Paris 1) et à l'international (délocalisation d'une partie des diplômes proposés à Paris) en tant qu'opérateur de formations diplômantes pour les cadres. L'originalité de la démarche de l'établissement réside, d'une part, dans sa position sur le marché de la double compétence (former des cadres non gestionnaires au management, positionnement à l'origine de la création des IAE) et, d'autre part, dans un souci de promotion sociale et de service public.

En 2011-2012, l'IAE a accueilli 1 769 étudiants. Sept étudiants sur dix étaient inscrits au titre de la formation continue en France ou à l'étranger. Sur le site parisien, ils représentaient plus de la moitié des effectifs, l'autre moitié étant constituée des étudiants en formation initiale, en présentiel et en apprentissage.

L'offre de formation est composée d'une licence professionnelle "Commerce et distribution" proposée en apprentissage, d'un master 1 "Management général" proposé également en apprentissage et de deux master 2 qui constituent le cœur de l'activité pédagogique : le master "Administration des entreprises" décliné en quatre spécialités professionnelles, et le master "Management" décliné en six spécialités professionnelles et deux spécialités recherche. L'entrée dans les masters, au titre de la formation initiale, est sélective. Le taux d'admission est en moyenne de deux pour dix candidats.

L'IAE prépare à un doctorat en sciences de gestion rattaché à l'école doctorale "Sciences du Management - Gestion - Organisation - Décision - Information" (ED 533). L'offre de formation propose également des formations universitaires MBA à l'international (diplômes d'université communs avec l'université Paris-Dauphine) ainsi que des formations inter et intra-entreprises. L'ensemble de ces choix pédagogiques permet à l'IAE de disposer de ressources propres conséquentes.

L'offre de formation diplômante est ancienne (une seule nouvelle spécialité créée dans les dix dernières années), ce qui constitue un gage de visibilité et de stabilité mais pourrait cependant devenir une faiblesse si jamais les attentes des partenaires socio-économiques devaient évoluer.

A l'horizon 2014, l'équipe de direction souhaite que cette offre puisse s'insérer dans le portefeuille global de l'offre de formation de l'université Paris-Dauphine, selon des modalités restant à définir. Ce rattachement permettrait la constitution d'un grand ensemble universitaire parisien de formation au management inscrit dans le PRES PSL.

II – Une architecture de l'offre de formation complexe, fortement déconcentrée mais faiblement formalisée

L'offre des formations diplômantes de l'IAE constitue une arborescence de spécialités et repose sur la constitution de groupes pédagogiques de petite taille adaptés aux différents publics. Ces deux éléments produisent une architecture complexe. À titre d'illustration, une des spécialités de master compte 16 groupes au titre de la formation continue et cinq au titre de la formation initiale pour l'année 2012-2013. Si cette architecture permet une réelle réponse aux attentes des publics formés (cours dispensés en journée, en soirée et/ou le samedi selon la durée du temps de formation), les choix effectués peuvent néanmoins contribuer au cloisonnement des différents publics étudiants.

La densité actuelle de l'offre des masters 2 ne constitue pas en soi une difficulté au regard du volume des candidatures. Elle nécessite cependant la mise en place d'une gestion administrative conséquente. Ainsi, la scolarité est-elle gérée par deux services distincts : l'un en charge du master Administration des entreprises (7 personnes), l'autre du master professionnel, de la licence professionnelle et du développement des formations inter et intra-entreprises (11 personnes). Chaque diplôme est dirigé par un directeur de diplôme et coordonné par un enseignant responsable pédagogique et un gestionnaire de formation.

En dehors des derniers recrutés, l'ensemble du corps enseignant (30 enseignants-chercheurs titulaires) a pris des responsabilités pédagogiques ou de pilotage de services d'appui. Outre cet investissement dans des tâches d'animation et de coordination pédagogique, l'équipe est également très présente dans les formations délocalisées à l'étranger et active en recherche. Le volume des heures complémentaires - 10 424 heures dont 6 262 heures pour des activités autres que pédagogiques pour l'année 2012-2013 - témoigne de cette activité.

Cette situation conduit à s'interroger à la fois sur les choix qui ont été faits dans l'organisation pédagogique (cours dans la journée et cours du soir), dans l'organisation administrative (absence de service centralisé des inscriptions) et au niveau du pilotage de l'offre de formation. Si l'autonomie dont bénéficie chaque responsable de spécialité est un gage de souplesse et de réactivité, elle peut également constituer un frein à la construction du projet pédagogique global de l'établissement.

III – Une démarche qualité qui pourrait être renforcée

Les étudiants bénéficient d'un bon encadrement tant en France qu'à l'étranger. L'établissement privilégie des groupes de taille restreinte, une pédagogie interactive et des relations de proximité très appréciées. Les services de scolarité sont organisés de manière à ce que l'étudiant ait un seul interlocuteur. Il dispose, à son inscription, d'un livret d'accueil très complet et d'une malette pédagogique contenant un ouvrage de référence par unité d'enseignement. Chaque groupe désigne un représentant auprès de l'équipe pédagogique.

Compte tenu de sa taille, l'IAE ne dispose pas d'un Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle, ni d'Observatoire de la vie étudiante. L'accompagnement professionnel des étudiants est assuré par deux conseillers d'orientation et d'insertion professionnelle de l'université Paris 1. Il existe une Direction des relations entreprises et de la vie étudiante qui est confiée à un professeur des universités. La responsabilité du service "Carrières & entreprises" est confiée à un ingénieur d'études. Ce service a pour mission la collecte et la diffusion des offres auprès des étudiants. Par ailleurs, les résultats des enquêtes d'insertion sont disponibles pour tous les masters (téléchargement possible du fichier sur le site internet de l'IAE). Les résultats disponibles montrent des taux d'insertion des étudiants en apprentissage tout à fait satisfaisants (entre 92 et 93 %).

Les formations sont régulièrement évaluées par les étudiants sous la forme de questionnaires. Ces évaluations ne font pas l'objet de comptes rendus systématiques et il est ainsi difficile de mesurer leur impact sur la pédagogie et les modes de fonctionnement des formations. La taille de l'établissement et le profil des publics accueillis permettent un pilotage peu formalisé de l'accompagnement des étudiants qui serait inenvisageable dans une structure plus importante.

IV – Un environnement de travail qui reste peu innovant

Les étudiants peuvent accéder à leur dossier administratif et scolaire à partir de l'espace numérique de travail de l'université Paris 1. Les supports de cours, emplois du temps et informations spécifiques aux différentes formations sont, en partie, disponibles sur 23 espaces pédagogiques interactifs (supports numériques également développés par l'université Paris 1) dont 16 sont en construction. Pour un même diplôme, plusieurs espaces pédagogiques peuvent être ouverts. A titre d'exemple, le master Finance dispose de trois espaces pédagogiques interactifs : un pour les cours du soir, un pour les journées bloquées, un pour l'apprentissage. L'ensemble des données déposées est accessible sans mot de passe ou identifiant à partir du site web de l'IAE, ce qui pourrait éventuellement poser des problèmes de sécurisation. L'environnement numérique de travail est encore perfectible et pourrait être davantage développé.

L'IAE partage son espace de documentation avec la faculté de droit de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Les étudiants ont également accès au service commun de documentation de l'université. Le nombre de places de la bibliothèque de la rue Broca paraît limité au vu des effectifs (125 places assises, 23 places dédiées à la consultation et 10 places dédiées aux enseignants-chercheurs), mais, compte-tenu du profil des étudiants, cela ne semble pas poser de problème. Par contre, si les plages d'ouverture sont conséquentes (de 9h à 19h ou 20h selon les jours, le samedi de 9h à 13h), les heures de fermeture paraissent peu adaptées aux publics qui fréquentent les cours du soir. Aucun enseignant référent n'a été désigné pour gérer la politique documentaire qui reste du ressort des équipes pédagogiques.

La stratégie en matière de vie étudiante

I – Une faible implication des étudiants à la vie de l'établissement

En raison de la spécificité de son offre de formation centrée principalement sur l'apprentissage et la formation continue, la vie étudiante est structurellement peu développée à l'IAE ; les étudiants des formations délocalisées sont faiblement intégrés à la vie de l'établissement. Aucune instance de l'établissement n'a à connaître spécifiquement des questions de vie étudiante qui, bien qu'identifiées parmi les attributions du comité de direction, ne font pas l'objet d'une politique construite, formalisée et lisible. Ces questions ne font pas non plus partie des préoccupations stratégiques et relèvent globalement d'une gestion plutôt informelle qui ne semble pas créer de grande insatisfaction chez la majorité des étudiants.

La représentation des étudiants au CA de l'IAE est convenable (6 sièges sur 36). Chaque année, l'élection des représentants étudiants est organisée pour un renouvellement partiel afin de remplacer les élus diplômés en cours d'année. Malgré les remarques exprimées lors de l'évaluation de l'AERES opérée en 2009, les modalités d'organisation du scrutin (à l'urne, sur une demi-journée) restent inadaptées aux horaires de présence des étudiants, comme en témoigne le très faible taux de participation, régulièrement établi ces dernières années autour de 1%. Faute de candidatures, la direction de l'établissement a pu être amenée à solliciter individuellement certains étudiants à constituer l'unique liste présentée aux suffrages. La participation des étudiants aux décisions de la vie de l'établissement est limitée au CA. Le président du bureau des étudiants (BDE) ne dispose pas de statut particulier dans la gouvernance, qui serait comparable à celui d'un vice-président étudiant d'université. Les étudiants estiment avoir été peu informés sur le processus de rattachement de l'IAE à l'université Paris-Dauphine, sur lequel ils n'ont pas véritablement pris. Ils insistent toutefois fortement sur l'importance de la marque "Sorbonne" pour le rayonnement international du diplôme.

L'IAE compte deux associations étudiantes. Le BDE, accessible à tous les étudiants sans distinction de formation ou d'âge, anime la vie étudiante de l'établissement (gala de fin d'année, "after-works", etc.). La Junior Entreprise (JE) offre des prestations intellectuelles dans les différents domaines des sciences de gestion. Disposant d'un local, les deux structures bénéficient de l'attention vigilante et bienveillante de la direction pour l'accomplissement de leurs activités et afin que les changements de responsables se fassent au mieux, sans rupture. Doté d'un budget de près de 34 000 euros en 2013, le FSDIE propre à l'IAE alloue une subvention de fonctionnement aux associations (en 2013 : 7 000 € pour le BDE, 4 000 € pour la JE), après accord du CA. Les projets individuels des étudiants peuvent faire l'objet d'un financement (budget total de 9 000 € en 2013), attribué par la commission d'aides aux projets financés par le FSDIE, composée de représentants étudiants et des équipes éducatives et administratives.

En cohérence avec sa volonté de permettre l'accès des études managériales au plus grand nombre, l'IAE a développé une politique propre d'aides sociales. La commission chargée de l'aide sociale au titre du FSDIE accorde une aide exceptionnelle aux étudiants en difficulté (budget total de 13 000 euros en 2013), ainsi qu'une aide à la mobilité pour les stages à l'étranger (1 500 euros en 2013). Les stagiaires de formation continue peuvent bénéficier d'une exonération des frais de formation. Les modalités et critères d'attribution, clairement définis, sont disponibles auprès des services de scolarité ; pour une meilleure information des étudiants, ils devraient être communiqués sur le site internet de l'établissement.

La taille de l'IAE permet de proposer aux étudiants des services accessibles. Ils bénéficient de services de scolarité organisés selon un principe de "guichet unique" par programme. La localisation du bâtiment de la rue Broca, entre les Gobelins et le Panthéon, contribue largement à la qualité de vie étudiante et à l'attractivité de l'IAE, y compris auprès du public étranger. Les étudiants ont accès au restaurant universitaire du CROUS situé rue Jean Calvin, à 10 minutes environ du centre Broca. S'agissant de la vie culturelle et sportive, l'IAE n'ayant pas développé de politique propre et malgré les initiatives du BDE, les étudiants recourent aux services proposés par l'université Paris 1.

II – Un réseau des alumni sur lequel l'IAE peut s'appuyer

Perpétuant des liens historiquement très forts avec l'établissement, qui lui alloue une subvention chaque année (15 000 € en 2013), l'association des anciens étudiants a remarquablement augmenté son nombre d'adhérents. Elle participe à la gouvernance grâce à deux représentants au CA, dont l'un assure la vice-présidence, et exprime un attachement très fort au statut d'autonomie actuel de l'IAE. Les liens avec les étudiants en formation se sont développés à travers une collaboration avec le BDE et l'ouverture de l'adhésion aux étudiants en cours de formation. L'association des alumni contribue à la campagne de collecte de la taxe d'apprentissage ; compte tenu de la qualité de son réseau (L'association des anciens recense 26 000 diplômés, elle dispose de 11 000 adresses courriels qui sont complétées par 3 000 adresses postales, ce qui revient à 14 000 contacts actifs), elle pourrait développer une stratégie de mécénat en faveur de l'alma mater et en partenariat avec celle-ci.

La stratégie en matière de relations internationales



I – Une offre de formation ancrée à l'étranger

L'IAE a choisi une stratégie internationale essentiellement centrée sur le marché de la formation continue (MBA). L'établissement a privilégié la délocalisation de ses formations étant donné les fortes contraintes en termes de mobilité de ses étudiants, qui sont pour la plupart des cadres en activité. Son offre de MBAs délocalisée (offshore) attire 71 % d'étudiants étrangers. Par contre, les cursus de formation initiale n'attirent que 7 % d'étudiants étrangers. D'importantes disparités en termes d'exposition internationale des étudiants persistent au sein de l'établissement.

Actuellement, 10 cursus - sur 11 sites - sont proposés en coopération avec des institutions locales. Sept de ces cursus sont offerts en collaboration avec l'université Paris-Dauphine sous le label "MBA International Paris". Ils se concentrent autour du bassin méditerranéen (Algérie, Égypte, Tunisie, Maroc, Liban), sur l'Afrique de l'Ouest (Sénégal) et l'océan Indien (Île Maurice). Les étudiants obtiennent soit des doubles diplômes Paris 1 - Paris-Dauphine, soit des diplômes de Paris 1. L'IAE offre également des cursus délocalisés en Europe centrale (Sofia) et en Asie (Pékin, Hô-Chi-Minh-Ville et Hanoï). Certains de ces cursus sont aujourd'hui suspendus ou arrêtés, comme à Sofia ou encore celui proposé en français à Pékin. D'autres ont connu une augmentation significative d'étudiants, comme le master en marketing et pratiques commerciales organisé à Hô-Chi-Minh-Ville et Hanoï qui est passé de 68 étudiants en 2009 à 101 étudiants en 2011.

Peu de passerelles sont mises en place pour assurer un brassage entre les différents publics d'étudiants, les activités nationales et internationales restant également très cloisonnées au sein de l'établissement. Par contre, l'offre délocalisée permet aux enseignants de l'IAE de se déplacer régulièrement vers ces destinations pour assurer un enseignement sous forme de cours regroupés sur plusieurs jours.

Trois formations destinées à attirer des étudiants étrangers sont dispensées à Paris :

- Le "Global Partners MBA" (16 étudiants en 2011-2012) se fait en coopération avec des *business schools* situées aux États-Unis et au Brésil. Le programme prévoit un déplacement des étudiants dans les pays partenaires et implique un voyage d'études en Chine. La formation est organisée en partenariat avec le Robinson College de la *George State University* (USA) et COPPEAD de l'université de Rio (Brésil). Ces deux dernières années, 100 % des étudiants étaient étrangers.
- L'"International MBA Program" (19 étudiants en 2011-2012) se caractérise par une orientation européenne des contenus, focalisés sur les relations des entreprises avec les institutions internationales et leurs partenaires. Il cherche à attirer des étudiants faisant des stages de six à huit mois dans des entreprises. Le taux d'étudiants étrangers dans ce programme oscille entre 70 et 79 % ces trois dernières années.
- Le MBA Dauphine-Sorbonne-Renault (20 étudiants en 2011-2012) s'adresse à des boursiers de la Fondation Renault venant de différents pays. Il comptait 100 % d'étudiants étrangers ces deux dernières années. Ce MBA a pour objectif de permettre aux étudiants de comprendre et de maîtriser le management d'une entreprise dans un contexte multiculturel, interculturel et international. Ce programme est dispensé en français et met l'accent sur l'approche française du management.

II – Un pilotage de l'offre de formation à l'étranger par délégation

L'établissement est caractérisé par une formalisation limitée des procédures internes tout en proposant des offres de formation diversifiées à la fois en termes de localisation géographique, de cursus et de modalités pédagogiques. L'autonomie dont jouissent les différents programmes délocalisés du portefeuille de l'IAE apporte une certaine flexibilité pour répondre aux spécificités de ces différents publics. Néanmoins, ce fonctionnement limite le suivi coordonné des formations délocalisées et l'échange de bonnes pratiques.

III – Une stratégie de maintien des acquis

Il n'y a pas de stratégie explicite de développement international et l'institut s'en tient au maintien des acquis. En 2009, un des axes d'internationalisation de l'IAE reposait sur la volonté d'obtenir l'accréditation EQUIS. L'établissement n'a pas obtenu cette accréditation et cela ne constitue plus une priorité stratégique. Il est à noter que les points d'amélioration suggérés par les auditeurs EQUIS n'ont pas fait l'objet d'avancées significatives. Dans la perspective du rapprochement avec l'université Paris-Dauphine, l'IAE espère bénéficier de l'accréditation EQUIS détenue par cet établissement. Il conviendra d'évaluer si ce rapprochement constitue une restructuration majeure pour Paris-Dauphine, ce qui pourrait impliquer un processus spécifique de ré-accréditation du nouveau périmètre.

Etant donné l'importance de l'offre délocalisée et le public de cadres en activité (disponibilité limitée), une réflexion prospective devrait être menée pour évaluer l'impact des évolutions numériques sur la formation continue (apprentissage à distance, "*blended learning*", MOOC¹). Le maintien des activités existantes pourrait passer par un investissement dans l'innovation pédagogique propre aux cadres en activité.

IV – Une identification à l'international en question

Le rapprochement de l'IAE avec l'université Paris-Dauphine imposera un changement de nom pour l'IAE dans ses collaborations internationales. En effet, l'institut se présente - et communique - actuellement sous l'intitulé de "Sorbonne Graduate Business School", ce qui constitue un avantage concurrentiel reconnu étant donné le prestige du label "Sorbonne" à l'étranger. La réputation internationale de Paris-Dauphine existe mais reste limitée pour un public de formation continue à l'étranger. Par contre, sur le marché national, elle constitue un atout. Le changement d'établissement de rattachement - et donc de "marque" - devra s'insérer dans une réflexion globale de positionnement et de développement international de l'IAE, en parfaite concertation avec les activités de formation continue de Paris-Dauphine. Les collaborations actuelles entre l'IAE et l'université Paris-Dauphine (MBA IP) constituent un socle solide sur lequel l'IAE peut capitaliser pour construire sa stratégie internationale.

¹ MOOC: *Massive open online course*.

Le pilotage et la gestion



I – Un système d'information de l'établissement à construire

Le service "Systèmes d'information" compte actuellement un ingénieur de recherche et un ingénieur d'études dont les compétences sont faiblement mobilisées. Depuis 2008, l'IAE a abandonné le projet d'un système d'information en propre au profit d'un adossement au système d'information intégré de Paris 1. Le projet de rattachement de l'IAE à Paris-Dauphine a particulièrement complexifié les relations de travail, par ailleurs difficiles, avec Paris 1.

L'IAE, compte tenu de sa taille, dans le cadre de sa future demande de passage aux RCE et de son rattachement à Paris-Dauphine, souhaite transférer les emplois du service "Systèmes d'information" à son nouvel établissement de rattachement et, dans le même temps, acquérir auprès de l'AMUE les logiciels de gestion nécessaires. En l'état présent de la réflexion et du projet de rattachement, il est important et urgent que l'établissement se dote d'un schéma directeur informatique qui lui permette de décrire les différents scénarios possibles intégrant compétences à recruter, moyens financiers et humains à mobiliser, conditions de mise en œuvre.

II – La politique en matière d'emplois, de masse salariale et de gestion des ressources humaines : une nécessaire formalisation des outils de pilotage

Le service des ressources humaines est composé de trois agents (un APAENES, un SAENES et un contractuel). Il assure la gestion de proximité de 104 agents (37 enseignants-chercheurs, 67 BIATSS) et de près de 400 vacataires, enseignants et administratifs. Il s'agit plus d'un service de gestion de personnels que d'une direction des ressources humaines.

Les difficultés de l'établissement à construire et maîtriser des dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et un suivi mensuel de sa masse salariale sont dues à la multiplicité des statuts (postes délégués, postes gagés, postes de contractuels, vacataires) ainsi qu'à la complexité d'une organisation atypique de la gestion des emplois, une relevant de l'IAE et l'autre de Paris 1. Que ce soit dans la perspective d'un passage aux RCE ou d'un rattachement futur à un autre établissement, la simplification de la gestion des emplois est impérative afin de donner à l'établissement une visibilité sur la gestion prévisionnelle des emplois et le suivi de la masse salariale.

L'absence d'outils de pilotage ne permet pas d'avoir une vision prévisionnelle du GVT (Glissement Vieillesse Technicité). Par ailleurs, il n'existe pas de suivi des vacances : heures engagées, heures réalisées. Dans le cadre du projet de passage aux RCE et compte-tenu du nombre d'heures de vacation et de leur impact financier, l'établissement doit mettre en place un outil de gestion lui permettant d'avoir une vision précise de la consommation des vacances et doit poursuivre l'effort de formalisation entre les services recruteurs et la direction des ressources humaines.

L'établissement ne dispose pas de plan de formation nécessaire à la conduite du changement et à la professionnalisation de ses personnels, ni de bilan social lui permettant d'éclairer sa stratégie.

Dans la perspective du rattachement à l'université Paris-Dauphine, l'établissement a travaillé sur la réorganisation de ses fonctions supports (finances, juridique). Il serait nécessaire de poursuivre cette réflexion sur les fonctions ressources humaines, scolarité (il existe actuellement deux services de scolarité) et patrimoine/logistique afin d'obtenir une meilleure efficience.

III – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière au service de la stratégie de l'établissement

Depuis 2011, l'IAE a modifié son organisation financière et comptable en distinguant l'agence comptable située à Paris 1 et la direction des affaires financières à l'IAE. L'institut rembourse à Paris 1 l'équivalent de 2,5 ETP pour ces prestations. L'identification au sein de l'agence comptable d'une personne chargée du suivi de l'IAE permettrait une meilleure efficience du service rendu.

Le service financier compte six personnes (un APAENES, un SAENES, un TECH et trois contractuels) et l'IAE s'est récemment doté de réelles compétences financières. La formalisation de la gestion financière a été initiée par la mise en place de procédures, comme la création de maquettes financières pour l'élaboration de conventions de formations, en lien avec un professeur d'université en charge du développement de la formation continue. Cette procédure permet d'avoir un outil commun partagé et de vérifier les équilibres économiques des prestations. Cet effort de formalisation doit être poursuivi, tout particulièrement en matière de suivi des heures complémentaires, leur nombre (10 424 HC, cf. *supra*) et leur impact budgétaire n'étant pas sans conséquences sur l'efficience de la gestion et les équilibres financiers.

Fin 2011, l'établissement disposait d'un fonds de roulement confortable, qui s'élevait à plus de 7 810 000 €. Le compte financier 2012 fait apparaître un résultat d'exploitation déficitaire de 1 053 013 € ainsi que des recettes en baisse et une forte augmentation des dépenses de fonctionnement : en quatre ans, les dépenses ont augmenté de 53 % et les recettes de 6,8 %. Fin 2012, le fonds de roulement s'élevait à 5 921 113 €, soit une baisse de 24,2 % en un an, en partie liée aux travaux menés sur le bâtiment La Rochefoucauld. Par ailleurs, le budget 2013 prévoit un déficit de 236 800 € et un prélèvement sur le fonds de roulement de plus de 1 090 000 €. L'établissement doit veiller à ce que les déficits restent conjoncturels et ne deviennent pas structurels. Cette situation renforce l'obligation pour l'IAE de se doter d'outils de gestion fiables afin d'assurer un suivi précis de ses engagements financiers.

Enfin, l'IAE a amorcé en décembre 2012 la mise en place du contrôle interne, qui lui permettra d'identifier les risques financiers de l'établissement et de définir les procédures correctives nécessaires. Le dispositif de contrôle interne est piloté conjointement par le responsable des affaires financières (APAENES) et un enseignant associé (PAST). Dans ce cadre et malgré sa taille, l'IAE devrait s'adjoindre les compétences d'un contrôleur de gestion, réunir un comité de pilotage et désigner un chef de projet.

L'établissement a fait un réel effort de professionnalisation de sa gestion financière et devrait à terme disposer d'un levier de modernisation et de cohérence en ce domaine. L'élaboration du budget 2013 n'a pas fait l'objet d'une lettre de cadrage et se présente plus comme une reconduction des budgets antérieurs, que comme un outil financier au service d'une stratégie d'établissement. La comptabilité analytique est modélisée. Il est indispensable que l'établissement achève très rapidement la mise en place de celle-ci, annoncée lors de l'évaluation en 2009, que ce soit pour accéder aux RCE, faciliter le projet de rattachement ou développer sa capacité de pilotage.

IV – La politique immobilière, une situation fragilisée à conforter et à stabiliser

Malgré la taille de l'IAE et l'impact des problèmes immobiliers sur la stratégie de rattachement à Paris-Dauphine, il n'existe pas à ce jour au sein de l'établissement de direction du patrimoine. La politique immobilière relève de la direction de l'établissement qui s'appuie sur des compétences internes. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière, présenté au CA, a recueilli l'avis favorable du ministère et de France Domaine. Ce projet prévoit une double implantation justifiée par l'exiguïté des locaux actuels de la rue Broca et la nécessité d'offrir aux étudiants une qualité d'accueil eu égard au type de public accueilli. L'IAE dispose actuellement :

- de l'immeuble de la rue Broca, propriété depuis 2010 de Paris 1, et pour lequel l'université perçoit une subvention du ministère au titre de cet hébergement ;
- des locaux situés rue de la Rochefoucauld d'une superficie de 500 m², en location depuis 2011 pour un montant annuel de 200 000 € auxquels s'ajoutent 100 000 € de charges, et pour lequel l'IAE a signé un bail de 9 ans. L'établissement a financé la réhabilitation de ce bâtiment sur ses ressources propres par un prélèvement sur son fonds de roulement en 2012.

Dans le cadre de son rattachement à l'université Paris-Dauphine, il est prévu un déménagement de l'IAE dans des locaux de cette dernière, après le déménagement de l'ESIT rattaché à l'université Paris 3. Ce dernier déménagement est lui-même conditionné par des contraintes internes. Ainsi, le départ de l'IAE de l'immeuble de la rue Broca semble peu réalisable pour la mi-juillet 2013, date d'expiration de la convention qui lie l'établissement et Paris 1. En juillet 2013, se posera la double question de l'hébergement de l'IAE et du montant de la redevance à payer en cas de maintien sur le site de la rue Broca. Il est nécessaire, compte tenu de l'extrême urgence de la situation, que différents scénarios réalistes précisant les coûts financiers, directs ou indirects, à court et moyen termes, soient établis afin d'éclairer les choix de l'établissement.

Enfin, dans le même temps, l'IAE doit se doter d'outils de pilotage lui permettant de suivre précisément son patrimoine (maintenance, fonctionnement, logistique) afin d'avoir une vision claire de ses nouveaux engagements financiers qui auront un impact conséquent sur son budget. Ce dernier point a été rappelé par la direction générale des finances publiques.

En outre, l'IAE ayant précisé que les surcoûts de son implantation rue de la Rochefoucauld seraient financés par des recettes nouvelles, il serait opportun que l'établissement puisse le vérifier dans les prochaines années et ce, dès 2013.

V – Le management de la qualité : un dispositif embryonnaire

L'IAE appartient au réseau des IAE et est dans ce cadre certifié Qualicert. L'évaluation annuelle Qualicert est menée par un auditeur externe ; il ne s'agit pas d'une autoévaluation. Elle a permis de faire évoluer les méthodes de travail des différents services. Actuellement, l'établissement n'a pas établi de PAP (projet annuel de performance). La direction s'est néanmoins attachée à se doter de compétences afin de le mettre en place à partir d'objectifs déclinés en actions et en indicateurs. L'établissement devra veiller à la complémentarité de ces dispositifs et les utiliser comme des leviers de progression de sa stratégie.

Conclusion et recommandations



Créé en 1956, l'IAE de Paris est devenu en 1989 un établissement public à caractère administratif (EPA) rattaché par convention à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (article L. 719-10 du Code de l'Éducation) qui organise les relations entre les deux établissements. Il est le seul à bénéficier de ce statut au sein du Réseau des IAE.

1769 étudiants étaient inscrits à l'IAE durant l'année 2011/2012. L'établissement compte 38 emplois d'enseignants-chercheurs, dont sept emplois de PAST et un emploi de PRAG. L'IAE dispose également de 67 emplois BIATSS.

Un projet de rattachement à l'université Paris-Dauphine est en cours de discussion. À travers ce rattachement, l'IAE bénéficiera de l'effet d'entraînement créé par le développement des activités du PRES Paris Sciences et Lettres (PSL) dont Paris-Dauphine est un membre fondateur.

L'IAE peut se prévaloir de formations et d'un encadrement pédagogique et administratif de qualité. L'établissement a développé une véritable compétence dans le domaine de la formation continue, mais aussi dans celui de l'apprentissage, ce qui constitue un réel atout compte tenu des évolutions actuelles de la demande en matière de formation. Du fait de la taille restreinte de l'équipe pédagogique permanente, les procédures de gestion et le système d'information sont peu formalisés. L'offre de formation relève de la compétence des différentes équipes pédagogiques, avec des modes de gestion relativement étanches entre les différents parcours de formation. L'établissement développe une offre de formation stable et reconnue. Il doit mettre en place une gouvernance de cette offre de formation, ce qui lui permettra de mutualiser les bonnes pratiques.

Les chaires représentent un atout majeur pour l'IAE, leur développement et leur positionnement stratégique constituent un élément clé de l'intégration des axes du GREGOR au sein de DRM. Tout en conservant le dynamisme de fonctionnement des équipes, la gouvernance de ces chaires reste cependant à structurer.

Un fort sentiment d'appartenance est présent à la fois chez les personnels et les étudiants et l'IAE bénéficie d'une forte reconnaissance du monde socio-économique. Il faut cependant regretter l'absence d'un plan de communication, qui permettrait de promouvoir l'identité de l'IAE et d'en retirer tous les avantages attendus, notamment en relation avec le réseau des alumni.

Si l'IAE a engagé la modernisation de la gestion en structurant une direction financière, la capacité de l'établissement à maîtriser les RCE reste encore à affirmer. Le projet de rattachement à Paris-Dauphine a de fait mis entre parenthèses les projets de modernisation de la gestion évoqués lors de l'évaluation AERES en 2009.

Dans l'environnement concurrentiel des sciences de gestion, l'IAE doit rapidement finaliser sa stratégie de rattachement. Celle-ci conditionne la politique de formation et le développement de la recherche, notamment dans le cadre de la politique de site. Le projet d'évolution institutionnelle, initié il y a trois ans, a monopolisé un grand nombre de compétences au sein de l'institut et pourrait constituer un frein s'il ne devait pas rapidement aboutir. La durée excessive de sa gestation témoigne d'une difficulté à formaliser et mettre en œuvre des orientations stratégiques.

I – Les points forts

- Une offre de formation spécifique tournée vers les entreprises, et reconnue.
- Des chaires de recherche dont les thèmes correspondent aux compétences des équipes d'enseignants-chercheurs et à la demande des milieux économiques.
- Une politique de formations délocalisées réussie et attractive.
- Une politique incitative de recherche qui commence à porter ses fruits.

II – Les points faibles

- Une vision figée de l'identité de l'IAE qui constitue un frein dans sa capacité à évoluer.
- Les difficultés de l'IAE à formaliser et mettre en œuvre ses choix stratégiques.
- Une situation immobilière préoccupante.
- Une démarche qualité à renforcer.

III – Les recommandations

- Définir un plan stratégique déclinant des objectifs, un plan d'actions et un calendrier.
- Mettre en place des outils de pilotage fiables.
- Initier une politique d'accompagnement des personnels dans le contexte du changement.
- Développer l'utilisation des nouveaux outils pédagogiques.
- Faire évoluer l'offre de formation continue conformément aux besoins du monde socio-économique.
- Développer une politique de vie étudiante plus adaptée au public accueilli à l'IAE.

Liste des sigles

A

AAENES	Attaché d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements
APAENES	Attaché principal d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur

B

BDE	Bureau des élèves
BIATSS	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé

C

CA	Conseil d'administration
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique
CS	Conseil scientifique
CV	<i>Curriculum vitae</i>

D

DRM	Dauphine Recherches en Management
-----	-----------------------------------

E

EA	Équipe d'accueil
EQUIS	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
ESIT	École supérieure d'interprètes et de traducteurs
ETP	Équivalent temps plein

F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
-------	--

G

GREGOR	Groupe de Recherche en Gestion des Organisations
--------	--

H

HC	Heures complémentaires
HEC	Hautes Études Commerciales

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
INALCO	Institut national des langues et civilisations orientales

J

JE	Junior Entreprise
----	-------------------

M

MBA	<i>Master of business administration</i>
-----	--

P

PAST	Enseignant chercheur associé et invité
PRAG	Professeur agrégé
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSL	Paris Sciences et Lettres

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
-----	---

S

SAENES	Secrétaire administratif de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
--------	--

T

TECH	Technicien
------	------------

U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche

Observations du directeur



UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON - SORBONNE

Paris, le 17 juin 2013

N/Réf. : JPH/DB

AERES
Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN
Directeur de la section des établissements
20, rue Vivienne
75002 PARIS

Monsieur le Directeur,

L'IAE adresse ses remerciements très sincères à l'ensemble des membres du Comité d'évaluation qui ont mené un travail d'investigation extrêmement pertinent sur l'IAE de Paris. Les échanges intervenus avec les équipes de l'Institut ont permis de nourrir les avis, qui se retrouvent dans le rapport.

Les points forts soulignés n'appellent que peu de remarques. Tout au plus, il est permis de souligner que le « fort sentiment d'appartenance chez le personnel et les étudiants » marqué dans la partie de conclusion aurait pu se trouver parmi les forces de l'IAE tant ceci apparait aux yeux de tous comme une richesse sur laquelle l'établissement appuie sa stratégie et son développement depuis toujours.

La liste des points faibles est fortement colorée par le long processus du changement de rattachement à un nouvel établissement, processus qui, à ce jour, n'est pas achevé. Les équipes de l'IAE sont bien conscientes que le fait d'avoir concentré beaucoup d'énergie sur cette évolution institutionnelle a réduit la capacité à définir une claire direction de développement pour le futur. Cette phase délicate, empreinte d'incertitudes, est en passe de s'achever et le projet « IAE 2020 » définissant nettement le positionnement stratégique, les contours de l'identité de marque, les voies et les moyens pour parvenir aux objectifs, les mots d'ordre à mettre en œuvre, ce projet est en cours d'élaboration.

Les recommandations sont toutes pertinentes, même si certaines sont plus délicates à entreprendre. Par exemple, « le développement de la vie étudiante », élément majeur d'un enthousiasme collectif porteur de progrès bute fréquemment sur la brièveté de la durée des cycles (très souvent une seule année) et sur la présence seulement partielle des nombreux groupes d'étudiants dans les locaux : formation en alternance et formation continue. La mise en place d'outils de pilotage a aujourd'hui commencé avec des actions très précises sur la mobilisation de tout le personnel.

Très globalement et pour conclure, le rapport de l'AERES est extrêmement utile pour faire valoir en interne comme en externe les éléments positifs distinctifs de l'IAE de Paris et pour apprendre à mieux maîtriser les voies du progrès.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en mes sentiments fidèlement dévoués.

Jean-Pierre HELFER
Directeur de l'IAE de Paris



INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES DE PARIS

21, rue Broca - 75240 Paris cedex 05 - Tél. : 01 53 55 28 00 - Fax : 01 53 55 27 01 - www.iae-paris.com - Siret 197 500 028 00026

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Institut d'administration des entreprises de Paris a eu lieu du 26 au 28 février 2013. Le comité d'évaluation était présidé par Marie-Pierre **Mairesse**, professeur des universités, ancienne présidente de l'université de Valenciennes.

Ont participé à l'évaluation :

Éric **De La Guéronnière**, directeur de la formation et du développement des compétences, Suez environnement ;

Rodolphe **Dos Santos Ferreira**, professeur émérite, université de Strasbourg ;

Yassir **Hammoud**, ancien étudiant de l'IEP Paris puis de l'Essec ;

Martine **Muller**, directrice du CROUS de Lille ;

Catherine **Soldano**, maître de conférences, université Toulouse 2 ;

Alain **Vas**, professeur, doyen de Louvain school of management, université catholique de Louvain.

Michel **Granet**, délégué scientifique, et Antoine **Devoucoux du Buysson**, chargé de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV.