



**HAL**  
open science

## Université Pantheon-Assas Paris II

### Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Pantheon-Assas Paris II. 2018. hceres-02026330

**HAL Id: hceres-02026330**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026330>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ PARIS II PANTHEON-ASSAS

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

Rapport publié le 10/12/2018

Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

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

Nicole Lacasse, Présidente du comité

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

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

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

## SOMMAIRE

Présentation de l'établissement .....	4
1/ L'université Paris II Panthéon-Assas en quelques chiffres .....	4
2/ Les axes d'analyse de l'évaluation .....	5
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement.....	5
1/ Un positionnement institutionnel affirmé .....	5
a / Une tradition d'excellence .....	5
b / Les disciplines non juridiques : une force à valoriser davantage.....	5
c / Un positionnement concurrencé par la montée d'autres offres de formation .....	6
d / Une préséance de l'autonomie sur la coordination territoriale.....	6
e / Une identité unique à afficher.....	7
2/ Une stratégie d'ensemble à consolider .....	7
a / Une stratégie à penser à l'échelle de l'établissement .....	7
b / Une politique partenariale à établir .....	8
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	9
1/ Une organisation interne atypique et une gouvernance reposant sur la collégialité professorale .....	9
2/ Un pilotage en progression.....	11
a/ Des services support en cours d'amélioration.....	11
b/ Une gestion prudente des ressources humaines.....	12
c / Des finances saines.....	13
d / Un patrimoine immobilier sous tension.....	13
e / Un schéma directeur du système d'information à élaborer.....	14
La recherche et la formation .....	14
1/ Une recherche libre, sans stratégie institutionnelle .....	14
2/ Une politique de consolidation et d'innovation en formation.....	16
3/ Des liens entre recherche et formation.....	18
4/ Un service commun de documentation performant .....	19
La réussite des étudiants .....	20
1/ Un meilleur appui au parcours de l'étudiant .....	20
2/ Une qualité de la vie étudiante certaine, dont le pilotage n'est pas formalisé.....	20
3/ Une participation difficile des étudiants à la gouvernance.....	22
La valorisation et la culture scientifique .....	22
1/ La valorisation des résultats de la recherche : un concept à élargir et à développer.....	22
2/ La diffusion de la culture scientifique : une démarche à formaliser .....	23
Les relations européennes et internationales.....	23
1/ Une ambition internationale à traduire en stratégie .....	23
a / De nombreux partenariats institutionnels .....	24
b / Une mobilité internationale étudiante à renforcer.....	25
c / Quelques initiatives individuelles de collaborations internationales en recherche.....	26
Conclusion .....	26
Les points forts .....	27
Les points faibles.....	27

Les recommandations.....	27
Liste des sigles.....	29
Observations du Président.....	31
Organisation de l'évaluation.....	33

# PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

## 1/ L'UNIVERSITE PARIS II PANTHEON-ASSAS EN QUELQUES CHIFFRES

L'université Paris II Panthéon-Assas, ci-après désignée « Paris II », est l'héritière de la tradition de la faculté de droit et des sciences économiques de l'Université de Paris, composante de la Sorbonne. En 1968, elle a pris le nom de ses deux implantations principales : le bâtiment historique place du Panthéon et le centre Assas, construit au début des années 1960. Le centre Assas a été entièrement repensé et rénové de 2009 à 2016.

Paris II a une réputation d'excellence. Elle est reconnue pour la compétence de ses enseignants et la grande qualité de ses activités de recherche et d'enseignement. L'université compte 24 centres de recherche répartis en cinq écoles doctorales. Elle propose 109 formations et parcours LMD en droit, économie, gestion, sciences politiques, information et communication, dont 16 cursus d'excellence. Il y a une forte orientation disciplinaire dans l'offre de formation : 65 % des formations sont en sciences juridiques. Paris II compte 18 769 étudiants, dont 14 640 en droit.<sup>1</sup>

L'établissement est structuré en six départements<sup>2</sup>, six unités de formation et de recherche<sup>3</sup> (UFR) et un institut (Institut de préparation à l'administration générale de Paris - IPAG de Paris). Les statuts de l'établissement précisent que trois départements forment ensemble la faculté de droit et qu'un département forme l'Institut français de presse.<sup>4</sup>

Les activités de Paris II en France sont réalisées sur 17 sites, qui totalisent 60 000 m<sup>2</sup>. Les 24 centres de recherche et les 28 bibliothèques sont répartis sur l'ensemble des sites. L'enseignement est principalement dispensé sur huit sites.<sup>5</sup> L'université offre aussi des formations à Singapour et à l'île Maurice.

L'établissement compte 1 062 personnels (662 enseignants et 400 personnels administratifs titulaires) et plus d'un millier de vacataires sont associés aux tâches de formation. Depuis 2010, Paris II a acquis les responsabilités et les compétences élargies (RCE). Son contrat 2014-2018, volet spécifique du contrat pluriannuel de site de Sorbonne Universités, a été signé en février 2016. Le compte financier de l'établissement indique un budget exécuté de 90 M€, dont 63 M€ en masse salariale.

Le site Sorbonne Universités (SU) a fait l'objet de plusieurs étapes de structuration. Le regroupement s'est d'abord organisé, en juin 2010, sous la forme d'un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) intitulé « Sorbonne universités », réunissant l'université Paris Sorbonne (Paris IV), l'université Panthéon-Assas (Paris II) et l'université Pierre et Marie Curie (Paris VI). Un projet d'initiative d'excellence<sup>6</sup>, obtenu en 2012 dans le cadre de ce Pres, a été définitivement validé en mars 2018. En 2015, ce Pres a été remplacé par une communauté d'universités et d'établissements (Comue), qui n'a pas eu de réalité opérationnelle. En effet, dès septembre 2015, les universités Paris IV et Paris VI se sont engagées dans un projet de fusion qui a abouti au 1<sup>er</sup> janvier 2018 à la création de l'université « Sorbonne Université ». La coordination territoriale est désormais envisagée dans le mode association avec l'université « Sorbonne Université » comme établissement chef de file. Cette nouvelle coordination territoriale n'est pas officialisée à ce jour. Selon le site internet de l'université « Sorbonne Université », elle devrait comporter dix membres : SU, UTC, Insead, MNHN, PSPBB, CIEP, CNRS, Inserm, Inria, IRD.<sup>7</sup> Paris II ne s'est pas encore prononcée sur son choix d'alliance.

<sup>1</sup> Chiffre produits par la mission qualité-évaluation au 31 janvier 2018.

<sup>2</sup> Département de droit privé et de sciences criminelles ; Département de droit public et de science politique ; Département de droit romain et d'histoire du droit ; Département de sciences économiques ; Département de sciences de gestion ; Département de sciences de l'information et de la communication.

<sup>3</sup> UFR Capacité et 1<sup>er</sup> cycle de droit et de science politique ; UFR 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles de droit et de science politique ; UFR sciences économiques et de gestion ; UFR sciences du management privé et public ; UFR Institut français de presse ; UFR Institut d'études judiciaires.

<sup>4</sup> Statuts de l'université Panthéon-Assas, art. 3.1. Pour la faculté de droit : Département de droit privé et de sciences criminelles, Département de droit public et de science politique et Département de droit romain et d'histoire du droit. Pour l'IFP : Département de sciences de l'information et de la communication.

<sup>5</sup> Sites de Assas, Vaugirard I et II, Panthéon, Melun, Charcot, Desgoffe et Guy-de-la-Brosse.

<sup>6</sup> Le projet Idex associe le Pres et l'université de technologie de Compiègne (UTC), le Muséum national d'histoire naturelle (MNHN), l'Institut européen d'administration des affaires (Insead), le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), et l'Institut de recherche pour le développement (IRD).

<sup>7</sup> Sorbonne Université (SU), Pôle supérieur d'enseignement artistique Paris Boulogne-Billancourt (PSPBB), Centre international d'études pédagogiques (CIEP).

## 2/ LES AXES D'ANALYSE DE L'ÉVALUATION

La période évaluée va de 2013 à 2017. Sans limiter sa portée, cette évaluation accorde une attention particulière aux axes d'analyse suivants :

- le positionnement et la stratégie partenariale de Paris II en France et à l'international ;
- la transparence et l'efficacité des instances de gouvernance et du pilotage ;
- l'impact de la politique de l'établissement sur l'offre de formation et la pédagogie ;
- la structuration et la valorisation de la recherche ;
- les conditions de vie étudiante dans les différents sites.

Dans le processus d'évaluation, il convient de souligner d'emblée le sérieux de la démarche d'autoévaluation menée par la gouvernance de Paris II et la qualité du rapport d'autoévaluation (RAE) déposé, nonobstant des réticences internes et des difficultés bien réelles.<sup>8</sup> Le comité a pu valider la justesse de multiples constats, points de force ou d'amélioration identifiés dans le rapport d'autoévaluation remis au Hcéres.

## LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT

### 1/ UN POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL AFFIRMÉ

#### a / Une tradition d'excellence

Paris II est un établissement de premier plan, reconnu pour la qualité de ses formations et de ses recherches dans l'écosystème de l'enseignement supérieur. Les valeurs de l'établissement sont définies et partagées en son sein : « tradition et excellence ».<sup>9</sup> L'université est « dotée d'une forte identité liée à la prépondérance du droit, à côté des sciences économiques, de gestion et de l'information-communication »<sup>10</sup> et elle affiche son positionnement historique de « première université juridique française ».<sup>11</sup>

En formation, les missions et objectifs de positionnement sont clairs et l'établissement a défini une stratégie de développement qu'il a déclinée en politiques cohérentes avec les objectifs.<sup>12</sup> Les principaux projets d'investissement auxquels participe l'établissement (CPER, plan Campus, investissements d'avenir, etc.) sont intégrés à cette stratégie, en particulier les actions en matière de formation dans le cadre du projet Prolex.<sup>13</sup>

Dans les autres champs d'activités (recherche, valorisation, activité contractuelle, vie étudiante et internationalisation), les objectifs de positionnement affichés sont cohérents mais ils ne s'incarnent pas toujours dans des stratégies institutionnelles de développement régionales, nationales et internationales,<sup>14</sup> ce dont l'établissement a conscience. Cet enjeu sera analysé dans les sections respectives consacrées à ces activités.

#### b / Les disciplines non juridiques : une force à valoriser davantage

S'il n'y a pas lieu de s'interroger sur la place de Paris II parmi les universités françaises à dominante juridique, il faut se demander comment l'établissement se positionne dans les autres disciplines qu'elle abrite.

À l'heure actuelle, 4 129 étudiants sont inscrits à Paris II dans des formations en économie, gestion, information et communication, ou en sciences politiques.<sup>15</sup> Ainsi, plus de 35 % des formations de l'établissement et 22 % des étudiants relèvent désormais de champs disciplinaires autres que le droit. L'attractivité auprès des étudiants de ces autres disciplines s'accroît, comme l'a montré la campagne 2017-2018 d'inscriptions à Paris II, et leur proportion dans l'effectif étudiant augmente. Mais le positionnement stratégique et les objectifs visés par l'établissement dans les disciplines non juridiques restent souvent peu définis.<sup>16</sup> L'exemple de l'international illustre cet enjeu.

<sup>8</sup> RAE, p. 6.

<sup>9</sup> Préambule des statuts de l'université Panthéon-Assas.

<sup>10</sup> Axes stratégiques de développement pour 2019-2023 de l'université Paris II Panthéon-Assas, p. 1.

<sup>11</sup> RAE, p. 4.

<sup>12</sup> RAE, p. 7.

<sup>13</sup> Sur le projet Prolex, voir infra p. 18.

<sup>14</sup> Ces points sont analysés dans les sections 3.2, 4.1, 5.1 et 6.1.

<sup>15</sup> Chiffres produits par la mission qualité évaluation au 31 janvier 2018.

<sup>16</sup> RAE, fiche RH du MESRI, tableaux d'indicateurs établissement et site Internet de l'établissement.

Dans ses orientations stratégiques, Paris II définit l'international comme un axe de développement. L'établissement veut renforcer sa présence et sa visibilité internationales et spécifie que : « Quelques orientations seront privilégiées, notamment la diffusion de la culture juridique française et du droit continental ». <sup>17</sup> Pour les classements internationaux, Paris II précise qu'elle va effectuer un travail d'analyse et de prospection « en vue d'intégrer un/des classement(s) permettant de valoriser la spécificité disciplinaire de l'Université ». <sup>18</sup> Il est ensuite mentionné que l'implantation d'un LL.M. dans un pays du Golfe « servira le droit français ». <sup>19</sup> Si l'encouragement à la mise en place de doubles diplômes et à la mobilité étudiante vise « toutes les disciplines » <sup>20</sup>, globalement la stratégie affichée pour l'international ne mentionne guère les disciplines non juridiques.

La place des composantes non juridiques dans l'axe stratégique international, mais également dans la gouvernance de l'établissement, <sup>21</sup> le sentiment de leurs étudiants d'être moins intégrés, sont quelques éléments qui soulèvent la question fondamentale de la valorisation de ces disciplines à Paris II. Quelles sont les plus-values dégagées de la présence dynamique de ces différentes disciplines au sein de l'université ? Aujourd'hui, un décalage semble exister entre la réalité devenue pluridisciplinaire de l'établissement et une vision stratégique qui reste parfois monodisciplinaire.

L'évaluation précédente relevait comme un point faible le manque de coopération intra- et interdisciplinaire. <sup>22</sup> Paris II a progressé en s'engageant avec succès dans le développement de formations multidisciplinaires, par exemple un diplôme de juriste linguiste avec l'ISIT et un projet avec l'ESSEC d'un cursus double compétence droit et management.

Le comité recommande de :

- Considérer la multidisciplinarité interne comme une force à valoriser davantage pour innover en formation, en recherche et dans le développement de partenariats nationaux et internationaux.
- Renforcer et dynamiser la synergie entre les disciplines.
- Assurer une plus grande visibilité à l'ensemble des disciplines dans le positionnement de l'institution.

### **c / Un positionnement concurrencé par la montée d'autres offres de formation**

L'écosystème de l'enseignement supérieur du droit en France évolue et des acteurs majeurs s'y engagent de plus en plus. Une offre concurrente de formation en droit émerge, de qualité et crédible. Au niveau national, des grandes écoles dispensent maintenant des formations distinctives recherchées en sciences juridiques, notamment en droit des affaires. Il faut prendre acte de cette réalité. Pour préserver sa « position dominante » <sup>23</sup> dans cet environnement changeant, l'innovation devra être au rendez-vous à Paris II.

Un élément de la stratégie de Paris II s'exprime dans une recherche permanente d'équilibre entre tradition et innovation. Cette stratégie génère notamment une tension lors de l'application de réformes imposées par l'État. Elle semble peser sur la capacité institutionnelle d'innovation.

Le comité recommande de mettre en place des processus internes de gouvernance qui permettront d'accroître la capacité d'innovation institutionnelle, notamment en s'appuyant sur une veille stratégique et en définissant une politique universitaire à long terme pour assurer l'évolution positive du positionnement de Paris II.

### **d / Une présence de l'autonomie sur la coordination territoriale**

Farouche défenseur tant de son autonomie que de la « liberté de nouer des alliances avec les partenaires de son choix », <sup>24</sup> Paris II n'a toujours pas trouvé une place à sa convenance dans le paysage francilien des regroupements ou fusions d'établissements. Avec une mobilisation affirmée pour « garantir son indépendance statutaire », <sup>25</sup> un regroupement de site est perçu, dans le contexte législatif actuel qui impose des fusions et des regroupements avec un chef de file, comme une menace plutôt qu'une opportunité. Membre fondateur

<sup>17</sup> Axes stratégiques de développement pour 2019-2023, p. 5.

<sup>18</sup> Axes stratégiques de développement pour 2019-2023, p. 5.

<sup>19</sup> Axes stratégiques de développement pour 2019-2023, p. 5.

<sup>20</sup> Axes stratégiques de développement pour 2019-2023, p. 5.

<sup>21</sup> Sur cette question, voir la section 2.1.

<sup>22</sup> AERES 2013, p. 30.

<sup>23</sup> RAE, p. 7.

<sup>24</sup> RAE, p. 5.

<sup>25</sup> Idem.



du Pres Sorbonne universités et de l'Idex SUPER<sup>26</sup>, Paris II s'en est retiré en 2013 pour sauvegarder sa pleine autonomie. N'ayant pas trouvé d'alternative acceptable, elle est revenue vers sa communauté d'origine dans le cadre d'une convention d'association *ad hoc*. Optant pour le statut d'associé de la Comue Sorbonne Universités (Comue SU), un statut moins engageant institutionnellement que celui de membre, Paris II n'a pas été partie prenante, le 1<sup>er</sup> janvier 2018, de la fusion des universités Paris IV et Paris VI pour créer la nouvelle université « Sorbonne Université ». Cette fusion a entraîné une reconfiguration de la Comue SU vers l'association Sorbonne Université, sans Paris II toutefois.

Déterminée à préserver « sa totale indépendance », <sup>27</sup> Paris II n'a pas encore trouvé une alliance qui lui convienne. Dans l'attente d'une ouverture éventuelle du MESRI vers d'autres voies d'expérimentation, elle compte maintenant revoir les liens qui existaient avec ses associés de la Comue SU et nouer de nouvelles alliances avec d'autres établissements sur la seule base de la pertinence de projets pédagogiques et scientifiques communs.<sup>28</sup>

Dans ce contexte, pour la période évaluée, le constat est que Paris II ne s'est que temporairement positionnée dans la coordination territoriale, donnant préséance à une stratégie institutionnelle autonomiste. Le positionnement de Paris II au regard des relations avec une coordination territoriale n'étant toujours pas arrêté, ses objectifs ne peuvent évidemment pas en tenir compte.<sup>29</sup>

Paris II affiche une volonté de maintenir des liens avec ses associés et d'établir des alliances avec d'autres établissements sur la base de projets communs.<sup>30</sup> L'adhésion à un regroupement territorial est une obligation légale. Le comité constate que Paris II ne trouve pas la voie pour s'engager dans des partenariats forts et structurants, qui permettent de conjuguer avec d'autres ses forces en formation et en recherche dans des projets majeurs, en droit mais aussi dans les autres domaines présents à Paris II.

Au-delà de projets classiques réalisés en partenariat, le comité recommande à Paris II de nouer des alliances structurantes pour assurer son ancrage territorial, renforcer sa capacité institutionnelle et améliorer son positionnement international.

## e / Une identité unique à afficher

L'un des points forts de « Paris II Panthéon-Assas » est incontestablement l'attachement institutionnel que lui portent ses différents membres. Néanmoins, bien que toutes les personnes rencontrées (personnels académiques et administratifs, étudiants, alumni) aient manifesté un fort sentiment d'appartenance à l'établissement, certains parlaient d'« Assas », d'autres de « Paris II », d'aucuns utilisent aussi le nom d'un laboratoire ou d'un programme d'enseignement spécifique<sup>31</sup>. Ils sont unanimement fiers de la formation dont ils ont bénéficié ou de leur appartenance institutionnelle, mais ils n'identifient pas leur institution de la même façon. Si « Paris II » et « Assas » sont synonymes et que leur usage indifférencié est compris dans le milieu universitaire en France, cela peut amener de la confusion pour d'autres publics.

Le comité recommande de mettre en œuvre une politique de dénomination harmonisée pour les documents et communications institutionnels.

## 2/ UNE STRATEGIE D'ENSEMBLE A CONSOLIDER

### a / Une stratégie à penser à l'échelle de l'établissement

La stratégie de développement de Paris II se décline à l'heure actuelle en quatre priorités : innovations pédagogiques et rénovation des enseignements ; ouverture à l'international et décloisonnement de ses formations et de sa recherche ; modernisation du pilotage ; maintien des liens de coopérations multiformes.<sup>32</sup> L'établissement s'est fixé comme mission principale de « s'adapter aux mutations de l'espace français et européen de l'enseignement supérieur et de la recherche (...) pour mieux servir et innover » tout en

<sup>26</sup> « Sorbonne Universités à Paris pour l'Enseignement et la Recherche ». Les autres membres du Pres et de l'Idex étaient Paris IV, Paris VI, le Muséum national d'histoire naturelle, l'université technologique de Compiègne et l'Insead.

<sup>27</sup> RAE p. 8.

<sup>28</sup> RAE p. 8.

<sup>29</sup> RAE p. 5.

<sup>30</sup> RAE p. 8.

<sup>31</sup> Les programmes délocalisés enseignés en langue anglaise recourent eux aussi à une dénomination spécifique : <http://www.sorbonne-assas-ils.org/paris/>

<sup>32</sup> RAE, p. 4.

garantissant « la qualité de l'enseignement et de la recherche en droit, en synergie avec les sciences économiques, les sciences de gestion et les sciences de l'information-communication ». <sup>33</sup>

Paris II possède une forte image de marque et est réputée pour la qualité de ses formations. Les valeurs de l'établissement sont connues et partagées, aussi bien par la direction, le personnel enseignant, le personnel administratif, les partenaires socio-professionnels ou les étudiants. La marque de l'établissement est aujourd'hui perçue comme un vecteur de qualité et de rigueur, notamment au niveau national. Toutefois, il conviendrait de mener davantage d'actions, au-delà des partenariats déjà établis, pour consolider la réputation de Paris II en dehors de l'hexagone. Une autre piste d'amélioration réside dans la mobilisation des anciens étudiants qui constituent une véritable richesse aujourd'hui insuffisamment exploitée. Avec le fort sentiment d'appartenance des étudiants de droit à Paris II, l'établissement a le potentiel d'une communauté dynamique de diplômés. Depuis 2016, des efforts envers les diplômés ont été amorcés par la mission orientation-emploi et la direction de la communication. Mais la création d'un réseau alumni digne de ce nom peine à se concrétiser et le projet de fondation a été mis en sommeil, une réflexion étant actuellement en cours quant à l'opportunité de se tourner vers des fonds de dotation.

Le rapport d'autoévaluation et les différents entretiens réalisés permettent de souligner que la politique de développement de Paris II est influencée par deux concepts : le respect de la tradition et la préservation de l'autonomie. S'ajoute à cela une vision d'ensemble où le droit est moteur : Paris II assume sa dominante juridique, au sens où elle produit un effet d'entraînement sur les autres disciplines. Cette vision établit la place des différentes composantes de l'université. Le mode de gouvernance coutumier de Paris II, basé sur le consensus, est déclaré satisfaisant par plusieurs intervenants. Il peut cependant représenter un frein dans l'appropriation par toutes les composantes de l'université de la stratégie de développement et par extension de sa mise en œuvre opérationnelle.

La stratégie de développement mise en œuvre ne permet pas à Paris II d'exploiter tout son potentiel, l'absence de lignes directrices, que ce soit en termes de portage de projet structurant, d'attractivité, de promotion à l'international ou de partenariat, nuit à son développement.

Le comité recommande de consolider la stratégie de développement en organisant un pilotage plus transversal à l'échelle de l'ensemble de l'établissement afin d'organiser l'appropriation de la stratégie par toutes les composantes de l'université et de garantir l'enchaînement et la continuité des projets.

## **b / Une politique partenariale à établir**

Le rapport d'autoévaluation de Paris II est peu explicite sur la politique partenariale de l'établissement en dehors du fait qu'il existe incontestablement de nombreux partenariats actifs (collectivités locales, entreprises, acteurs académiques).<sup>34</sup> Les partenaires rencontrés par le comité ont souligné la qualité des enseignements dispensés, l'excellente réputation de l'établissement et sa capacité à fournir une réponse idoine à leurs sollicitations.

Paris II privilégie des « alliances de projets » afin de conserver son autonomie et de rester un établissement à taille humaine.<sup>35</sup> L'université a noué quelques partenariats académiques stratégiques (Saint-Cyr, École des Officiers de la Gendarmerie Nationale, ISIT) et négocie actuellement avec Paris I et l'ESCP. Si les partenariats académiques bénéficient d'une institutionnalisation, il est rare que Paris II prenne l'initiative. Les autres établissements viennent chercher la qualité des enseignements de Paris II ainsi que l'image de marque.

Paris II a des conventions avec l'Ordre des Avocats au Barreau de Paris et au Barreau de Melun, le Conseil supérieur du notariat, la Chambre des notaires et la Chambre des huissiers de justice de Paris. Il n'y a actuellement pas d'autre institutionnalisation, ni coordination des partenariats avec les entreprises et les acteurs socio-professionnels. Les relations avec les partenaires économiques sont basées sur des relations personnelles et ne dépassent pas ce cadre, ce à quoi l'établissement travaille à remédier. Il n'existe pas de lieu d'échange formalisé permettant d'aborder des sujets clefs comme l'insertion professionnelle, la formation continue, l'évolution des formations en fonction des besoins des entreprises, la promotion des contrats Cifre. Des conseils de perfectionnement sont cependant en cours d'installation. Afin d'optimiser les relations avec les entreprises et les acteurs socio-professionnels, il conviendrait de mettre en place une instance de concertation permettant de faire éclore des projets communs et d'instaurer un dialogue régulier institutionnalisé.

---

<sup>33</sup> Idem.

<sup>34</sup> RAE, p. 8.

<sup>35</sup> Axes stratégiques de développement pour 2019-2023, p. 2.

Il est difficile de se faire une idée de l'état du partenariat avec les collectivités locales : la documentation fournie et les entretiens ne permettent pas de se prononcer sur les relations avec la région Île-de-France, les échanges avec la ville de Paris semblent très restreints, mais cela peut s'expliquer par la particularité parisienne en matière d'enseignement supérieur et de recherche (présence de plusieurs universités sur le même territoire). Le partenariat le plus abouti est celui établi avec la Communauté d'agglomération de Melun Val de Seine qui attribue à Paris II un soutien financier non négligeable tant en investissement qu'en fonctionnement pour le site de l'établissement situé à Melun.

De manière générale, les partenariats de l'établissement sont d'abord la résultante d'opportunités. Ils se concrétisent par l'intermédiaire d'initiatives individuelles (enseignants, équipe présidentielle) et restent, en dehors des partenariats académiques, majoritairement informels. Les partenariats actifs peuvent se comparer à des partenariats sectoriels qui ne concernent qu'une composante bien précise de l'université. Il n'existe pas à proprement parler de politique partenariale à l'échelle de l'établissement, qui donnerait notamment un rôle aux composantes non juridiques. Par extension, aucun service n'est explicitement en charge du suivi et de la gestion des partenariats.

In fine, il s'agit pour Paris II de s'interroger sur l'opportunité de passer d'un statut réactif à celui d'un acteur proactif pour valoriser davantage son potentiel et faire de sa politique partenariale un atout dans sa lutte d'influence en France et à l'international.

Le comité recommande de définir une véritable stratégie partenariale et de se doter d'une instance de pilotage à l'échelle de l'établissement englobant toutes les composantes de Paris II afin d'optimiser les partenariats existants et d'en nouer de nouveaux.

Paris II jouit d'une grande renommée pour la qualité de ses formations et de ses recherches. Au-delà des valeurs de tradition et d'excellence réellement partagées, les processus organisationnels internes de Paris II permettent difficilement de définir une stratégie institutionnelle et des politiques communes de développement. Très autonomes, les composantes disciplinaires évoluent pour beaucoup en parallèle. L'établissement gagnerait à trouver une voie pour traduire, dans une stratégie institutionnelle, une vision inclusive de l'ensemble de ses composantes. Par ailleurs, la question du positionnement de Paris II et de son rôle dans la coordination territoriale demeure entière.

## LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT

### 1/ UNE ORGANISATION INTERNE ATYPIQUE ET UNE GOUVERNANCE REPOSANT SUR LA COLLEGIALITE PROFESSORALE

La direction de Paris II est composée du minimum prévu par la loi : un président et trois vice-présidents (conseil académique (CAC), commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) et conseil d'administration (CA)). Une référente égalité femmes-hommes, un directeur général des services (DGS), une chargée de mission relations internationales et un responsable de la mission qualité/évaluation viennent renforcer l'équipe de direction. Il n'y a de vice-présidence distincte ni pour la recherche, la vice-présidente CAC en faisant office, ni pour les relations internationales, ce rôle étant dévolu à la chargée de mission relations internationales. La création récente d'une mission relations internationales (2016) et d'un bureau de la recherche (2017) sont d'excellentes initiatives.

La vice-présidence CAC est également en charge de la recherche. En 2017, suite à une réorganisation, la mission recherche est devenue une direction de la recherche composée de deux bureaux : le bureau des doctorants, qui gère les inscriptions et l'organisation des soutenances de thèses et HDR, et le bureau de la recherche, qui assure le suivi des dossiers recherche du CAC (législation, projets et contrats de recherche, accords de cotutelle, évaluations, enquêtes, formation des doctorants, appui à l'organisation de conférences et colloques, etc.) et abrite un secrétariat des écoles doctorales et centres de recherche.

La répartition de la présidence et des vice-présidences répond par ailleurs à une tradition singulière bien ancrée dans le fonctionnement de l'université : le président est toujours un juriste, le vice-président du CA un économiste et la vice-présidente CFVU une étudiante. La vice-présidente du CAC est actuellement un juriste. Cette répartition historique formalise dans la gouvernance de Paris II la dominance de la discipline juridique.

Appuyé par un directeur de cabinet pour les dossiers politiques, un chef de cabinet pour la coordination opérationnelle et un responsable des affaires générales pour les suivis administratifs, le président joue un rôle central dans la gouvernance de l'établissement en privilégiant l'écoute, le dialogue et la persuasion plutôt

que l'autorité. Il consacre une part importante de son temps à des consultations, arbitrages et concertations, le plus souvent en bilatéral. La collégialité se veut être la pierre angulaire du mode de gouvernance de l'université.

L'emploi de DGS est demeuré vacant pendant trois ans (2012 à 2015). Un DGS a été recruté en 2015 dans le but d'améliorer la coordination de la gestion administrative des services. Son arrivée n'a pas remis en cause le fonctionnement traditionnel de Paris II, basé sur un lien direct des services avec la présidence.<sup>36</sup> Ce DGS a quitté son poste au bout d'un an. Soucieuse de préserver son mode de fonctionnement, Paris II a recruté en 2016 un DGS en interne.

Le processus de décisions repose principalement sur une concertation permanente entre le président et les présidents des composantes. Ainsi, le conseil de chaque département, présidé par un professeur élu et constitué des professeurs et maîtres de conférences appartenant aux disciplines relevant du département<sup>37</sup> délibère notamment sur l'organisation et l'affectation des enseignements, l'orientation de la recherche, le recrutement et la carrière des enseignants-chercheurs et des enseignants.<sup>38</sup>

L'université a un conseil d'administration (composé de 37 membres dont huit extérieurs) et un conseil académique, lequel regroupe les membres de la Commission de la recherche (41 membres) et de la commission de la formation et de la vie universitaire (32 membres dont 12 étudiants). Le président de l'université préside les conseils (CA et CAC) et les commissions (CR et CFVU).<sup>39</sup> Mais Paris II a aussi un « conseil des directeurs de composantes » (CDC), constitué des professeurs qui dirigent les départements, les UFR, l'IPAG et les instituts, laboratoires et centres de recherche. Réuni par le président de l'université en plénière ou en formation restreinte, le CDC « participe à la préparation et à la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration et du conseil académique ». <sup>40</sup> À cette instance réservée aux professeurs, s'ajoute un dialogue informel mais régulier du président avec les responsables des services et un peu moins fréquent avec les étudiants. Au final, les CA et CAC ne sont, la plupart du temps, qu'un lieu de validation des décisions préalablement préparées ailleurs, notamment au sein du CDC.

L'université Paris II reste profondément attachée à la singularité de sa gouvernance. L'efficacité de ce mode de gouvernance pour faire émerger des orientations institutionnelles qui ne sont pas le simple cumul d'initiatives individuelles ou départementales est un enjeu.

En formation, le rôle des enseignants et spécifiquement des responsables de diplômes est survalorisé puisqu'ils sont les seuls porteurs de la connaissance des formations, de leur environnement socio-économique et du réseau nécessaire à leur pérennisation. Suivant les axes stratégiques de l'établissement, il revient aux départements d'apprécier l'opportunité de faire évoluer l'offre de formation de l'établissement.

En recherche, l'établissement ne s'est pas doté d'une instance de dialogue formelle entre les directeurs d'unités et l'équipe de direction. Les relations sont le plus souvent bilatérales, à l'exception de quelques réunions collectives ponctuelles avec la vice-présidence CAC en charge de la recherche. L'orientation de la recherche est confiée aux départements dans les champs disciplinaires qui relèvent de leur compétence.<sup>41</sup> Intégrée au conseil académique (CAC), le rôle de la commission recherche semble être réduit aux obligations légales, sans mission politique. La commission de la recherche (CR) s'occupe principalement de répartir l'enveloppe allouée à la recherche par le CA dans le respect du cadre défini par celui-ci.<sup>42</sup> C'est par ailleurs en formation restreinte, sans la présence notamment des doctorants, du représentant des autres personnels et des personnalités extérieures, que la CR exprime un avis sur la nomination des directeurs d'instituts, de laboratoires et de centres de recherche.<sup>43</sup>

La question de la transparence de ce modèle organisationnel et de sa capacité à réagir collectivement se pose. En formation, l'absence d'un vice-président enseignant de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) accroît cette difficulté, d'autant qu'elle se conjugue avec une vice-présidence étudiante de la CFVU dont les missions sont imprécises et l'action difficile à évaluer. En recherche, malgré les efforts de la vice-présidente CAC qui assume une mission de VP recherche, la position de la majorité des enseignants-chercheurs perpétue un modèle de gouvernance qui ne permet pas de générer une politique institutionnelle cohérente et intégrée de la recherche.

---

<sup>36</sup> RAE, p. 12.

<sup>37</sup> Statuts de l'université Panthéon-Assas, art. 3.

<sup>38</sup> Idem.

<sup>39</sup> Statuts de l'université Panthéon-Assas, art. 47.

<sup>40</sup> Statuts de l'université Panthéon-Assas, art. 49.

<sup>41</sup> Statuts de l'université Panthéon-Assas, art. 3.I.

<sup>42</sup> Statuts de l'université Panthéon-Assas, art. 27.

<sup>43</sup> Statuts de l'université Panthéon-Assas, art. 28.

Paris II qualifie sa gouvernance de « centralisée et collégiale » et met en exergue le dialogue permanent au sein de l'établissement.<sup>44</sup> Le comité a effectivement constaté que la prise de décision répond à des processus encore très facultaires. Pour l'essentiel, les décisions font l'objet d'un examen au niveau des départements (soit exclusivement, soit à la suite d'une première discussion au sein des laboratoires). Ce travail en amont s'accompagne d'une relation directe entre les présidents de ces départements et le Président de l'université. Régulièrement réunis, toujours consultés, les départements constituent ainsi l'échelon principal de la démocratie universitaire de l'établissement, ce que ne met pas suffisamment en lumière le RAE.

Si ce « chemin court » de la décision présente de multiples avantages, notamment en matière de réactivité, d'adaptation ou d'appropriation de la décision par le corps enseignant, il s'accompagne néanmoins corrélativement d'une nette dévalorisation du rôle des conseils de l'établissement dotés pourtant par les textes d'un pouvoir de décision. Par là même, c'est également la place des représentants des personnels administratifs, des étudiants et des personnalités externes qui est minorée dans le processus décisionnel. Non représentés dans les départements, ils apparaissent comme les parents pauvres de la démocratie universitaire de l'établissement. Si la taille relativement modeste de l'établissement, la forte disponibilité coutumière des présidents ou l'existence de conseils spécifiques (comme le CT pour les personnels) peuvent en partie nuancer ce constat, elles ne l'obèrent pas complètement dès lors qu'il s'agit plus d'une relation intuitionnelle que collectivement organisée. De ce fait, les conseils centraux ne sont pas les lieux de discussion et d'adoption d'une quelconque politique stratégique de l'établissement. Ainsi, ni le RAE, ni la définition des axes stratégiques de l'établissement n'ont fait l'objet d'une discussion au sein des conseils centraux.

La transparence de ce mode de gouvernance, le rôle dominant des professeurs dans la démocratie interne et la participation discrète des autres parties prenantes sont des enjeux pour Paris II. La prise en compte des partenaires non académiques dans l'élaboration de la stratégie et dans la gouvernance est essentielle. Les autres catégories de personnel, les étudiants et les personnalités externes ne sont pas représentés dans les conseils de département et ne siègent pas au conseil des directeurs de composantes, qui sont pourtant les instances où sont « préparés et mises en œuvre » les décisions du CA et du CAC. Ils ne sont associés qu'accessoirement aux circuits de décision.

Le comité recommande à l'université :

- D'instaurer une gouvernance plus inclusive, s'appuyant sur des instances et des processus décisionnels qui assurent la participation effective de toutes les parties prenantes, en particulier celle des étudiants, de tous les personnels et de représentants externes de la société, à l'élaboration et à la conduite du projet stratégique institutionnel.
- D'envisager, à défaut ou en complément de la mise en place d'une vice-présidence en formation, de développer un mode de direction du système de formation par stratégies et objectifs permettant d'organiser avec souplesse et efficacité la gouvernance en formation et de supporter les développements pédagogiques.
- De développer un mode de direction de la recherche permettant d'établir une stratégie institutionnelle en recherche et de supporter le développement des instituts, laboratoires et centres de recherche.

## 2/ UN PILOTAGE EN PROGRESSION

### a/ Des services support en cours d'amélioration

L'administration de l'université est performante. La nomination d'un DGS connaissant bien l'institution et le renouvellement d'une partie de l'encadrement supérieur (l'agent comptable et le DSI notamment) ont répondu aux attentes et interrogations qui avaient pu apparaître dans le précédent rapport d'évaluation.<sup>45</sup> La coordination des services assurée par la direction générale des services a permis de repositionner les fonctions support dans la gouvernance de l'établissement.

Longtemps cantonnée à la seule évaluation des enseignements, la culture de l'évaluation connaît une lente mais réelle progression, sans toutefois encore atteindre le niveau souhaité. De même, la volonté clairement exprimée de revisiter le système d'information, pour le rendre plus interopérable, aura incontestablement un impact sur la mise en œuvre d'outils d'analyse et de pilotage intégrant une vision pluriannuelle.

<sup>44</sup> RAE, p. 11.

<sup>45</sup> Rapport AERES 2013, p. 30, qui indiquait dans les points faibles « vacance d'emplois à des postes de responsabilité administrative, tel celui de DGS ».

Par ailleurs, l'ensemble des services de l'université a conscience que la fiabilisation accrue des données est un élément préalable à tout déploiement d'outils plus souples et intuitifs de pilotage. La structuration administrative actuelle traduit le caractère embryonnaire de cette fonction au sein de l'université Paris II. Assurée par une cellule qualité, composée d'une seule personne, supervisée par un enseignant-chercheur, il conviendrait de poursuivre la démarche déjà entreprise *via* l'intégration d'une partie du contrôle de gestion en lien étroit avec la direction générale des services, pour arriver à créer un réel service dédié lui étant rattaché.

L'université a instauré un dialogue de gestion entre la direction et les principales entités de l'établissement. Ce dialogue de gestion s'exerce annuellement et de manière transparente en intégrant les moyens de fonctionnement et les projets d'investissement mais sans volet ressources humaines. Une formalisation de ce dialogue, intégrant le suivi des principaux indicateurs du contrat d'établissement, pourrait utilement être mise en œuvre.

## **b/ Une gestion prudente des ressources humaines**

Paris II dispose d'un effectif total de 1 062 personnels enseignants et administratifs : 662 enseignants dont 305 titulaires (137 PR, 122 MCF et 46 enseignants du second degré) et 400 Biatss dont 262 titulaires et 138 non-titulaires.<sup>46</sup> À ce nombre s'ajoutent plus d'un millier de vacataires associés aux tâches de formation.

La gestion des emplois d'enseignant-chercheur est marquée par une forte tradition et par une stabilité dans le mode de répartition des emplois entre les départements et instituts. L'université dispose toujours d'une forte proportion de professeurs qu'elle recrute par mutation, ce qui lui procure un personnel de qualité. Son taux d'endo-recrutement de 50,9 % chez les maîtres de conférences demeure largement au-dessus de la moyenne nationale (20,8 %), en particulier en droit.<sup>47</sup>

Pour les personnels Biatss, Paris II a conduit une politique indemnitaire volontariste, lui permettant de répondre à une forte concurrence locale pour attirer et stabiliser des personnels de qualité. Le recrutement de cadres de haut niveau, sur des postes parfois vacants depuis longtemps, a permis la mise en place d'une meilleure coordination entre les services, qu'il paraît utile de renforcer encore.

Il convient de signaler l'importante politique sociale menée depuis le précédent rapport d'évaluation. L'université a procédé au recrutement d'un médecin et d'une assistante sociale. Une commission d'action sociale a été constituée, se réunissant tous les deux mois pour examiner les demandes d'aide, et un plan handicap a été déployé depuis la fin de l'année 2015.

Une politique de stabilisation et de déprécarisation des personnels précaires a été mise en œuvre et a été particulièrement bien perçue par les représentants des personnels qui souhaitent sa pérennisation.

L'université maîtrise son plafond d'emploi (929 équivalents temps plein en 2017)<sup>48</sup>, et dispose en la matière de marges de manœuvre. Celles-ci pourraient être utilement utilisées pour renforcer certaines fonctions support qui paraissent aujourd'hui en tension. Lors des entrevues menées par le comité, le développement et la commercialisation de la formation continue, le renforcement de l'appui à la recherche et à la documentation, le soutien au montage de projets pour répondre à des appels d'offres internationaux et le contrôle de gestion, ont été identifiés comme des exemples de fonctions support qui pourraient être renforcées et qui sembleraient par ailleurs en cohérence avec le dynamisme de l'établissement dans ces secteurs, comme le soulignent également les axes stratégiques 2019-2023 de Paris II.

Si la masse salariale de l'établissement semble bien suivie, une réflexion sur le système d'information RH et son interopérabilité avec les autres briques du système semble nécessaire, notamment dans la perspective du renforcement du contrôle interne.

Le comité recommande :

- De renforcer certaines fonctions support pour soutenir les développements stratégiques de l'établissement.
- D'assurer l'interopérabilité du système d'information RH avec les autres éléments du système d'information.

---

<sup>46</sup> Fiche RH du MESRI, données 2016-2017, p. 1.

<sup>47</sup> Ibid., p. 6.

<sup>48</sup> Ibid., p. 1.



## c / Des finances saines

Paris II a un budget annuel de dépenses de 90 M€, dont 63 M€ de masse salariale. Les opérations financières de l'université reposent sur une organisation financière centralisée. Cette organisation a permis l'assimilation du passage aux responsabilités et compétences élargies et a facilité la mise en œuvre du décret GBCP (gestion budgétaire et comptable publique).

Les résultats financiers et la certification annuelle des comptes de l'université, sans réserve depuis 2012, traduisent la qualité comptable et financière de l'établissement qui repose sur une très bonne maîtrise de ses dépenses et notamment de sa masse salariale. L'université disposait, au 31 décembre 2016, d'un fonds de roulement de 19 224 555 € et d'une trésorerie de 24 404 984 €, soit 88 jours de fonctionnement et 84 jours de dépenses globales. Cette situation devrait encore s'améliorer avec les résultats positifs attendus de l'année 2017.

Cette situation financière saine permet à l'université d'élaborer une politique d'investissement immobilier ambitieuse et stratégique pour son développement, aujourd'hui incontestablement freiné par un manque de place et un éclatement géographique handicapant. Les niveaux élevés du fonds de roulement et de la trésorerie traduisent la volonté politique de l'établissement de se donner les moyens de mener à bien ses projets immobiliers.

Comme souligné dans le RAE, le manque d'outils informatiques intégrés et l'absence de cartographie des risques n'ont pas permis de mettre en œuvre un contrôle interne sur les principaux processus budgétaires. La finalisation de la cartographie des risques apparaît, à ce titre, comme une priorité pour l'établissement.

Le comité recommande de poursuivre, en priorité, la mise en place d'outils informatiques intégrés de gestion et la cartographie des risques.

## d / Un patrimoine immobilier sous tension

Paris II accuse un déficit de locaux au regard de ses effectifs. Ses activités sont réalisées sur 17 sites, qui totalisent 60 000 m<sup>2</sup>. Ces sites sont à Paris, sauf celui de Melun, en Seine-et-Marne. L'enseignement est principalement dispensé sur huit sites.<sup>49</sup> Les 24 centres de recherche et les 28 bibliothèques sont répartis sur l'ensemble des 17 sites. La plupart des enseignants-chercheurs n'ont pas de bureau. L'université a aussi des installations locatives permanentes, à Singapour et à l'île Maurice, où elle offre des formations.

La dispersion des activités sur 17 sites génère des coûts importants d'opération et de gestion. Elle a aussi des impacts organisationnels. L'éparpillement physique ne favorise pas le partage des forces et l'émergence de projets communs. Il constitue un frein à une meilleure intégration des activités de formation et de recherche et aux collaborations internes. Le regroupement physique de plusieurs centres de recherche serait propice à des actions pour stimuler des projets institutionnels d'envergure.

Depuis novembre 2016, Paris II s'est dotée d'un service patrimoine distinct du service des affaires financières et du service achat marché, autrefois regroupés au sein d'un même service. Cette réorganisation traduit la volonté de l'université de mettre la politique immobilière au cœur de ses préoccupations.

Pour régler son problème de manque d'espace et regrouper ses activités sur quelques sites, Paris II a entamé des démarches de prospection immobilière en vue de l'affectation ou de l'acquisition d'un bâtiment d'une surface minimum de 5 000 m<sup>2</sup> et idéalement de 10 000 m<sup>2</sup>, plus proche de la réalité de ses besoins. À ce titre, la restitution d'espaces, à proximité du cœur historique de Paris II, apparaît comme une opportunité de s'affranchir des charges locatives, de regrouper et optimiser ses implantations tout en permettant de retrouver des marges de manœuvre pour son développement. Paris II possède une excellente maîtrise de son parc immobilier et les compétences pour mener à bien cette stratégie immobilière. De plus, l'université s'est attachée, par sa bonne gestion, à se doter des moyens financiers nécessaires à la réalisation de cette opération.

Paris II a aussi entrepris une rationalisation des espaces dont elle est locataire. Elle avait également prévu la mise en place d'une application centralisée de gestion des salles, interfacée avec les autres applications du système d'information. Ce projet n'ayant pas été réalisé, le comité recommande de prioriser la mise en place d'une telle application pour optimiser l'utilisation des locaux.

L'actualisation en cours du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), élaboré en 2011, ne peut être qu'encouragée par le comité dans ce contexte.

---

<sup>49</sup> Sites de Assas, Vaugirard I et II, Panthéon, Melun, Charcot, Desgoffe et Guy-de-la-Brosse.

## e / Un schéma directeur du système d'information à élaborer

L'absence pendant deux ans d'un directeur à la direction des systèmes d'information (DSI) n'a pas permis de réaliser la mise en œuvre des objectifs du contrat d'établissement et en particulier l'élaboration d'un schéma directeur du système d'Information (SDSI). L'arrivée au printemps 2017 d'un nouveau directeur, ayant une expérience d'urbanisation d'importants systèmes et travaillant en lien direct avec le DGS, devrait permettre de combler ce retard. Paris II dispose maintenant d'une DSI de qualité, structurée en quatre services : Recherche et développement, Campus numérique, Ressources numériques et Réseaux et systèmes.

L'établissement a pleinement conscience que le choix effectué ces quinze dernières années de développer massivement en interne les différents applicatifs métiers n'est plus soutenable et que cette stratégie n'a pas permis, après le passage aux RCE, de garantir la cohérence et la fiabilité de données partagées, rendant ainsi plus complexe la mise en œuvre du contrôle de gestion et du contrôle interne.

Paris II connaît ses enjeux au niveau des systèmes d'information et elle identifie bien les actions qui devraient être prioritaires<sup>50</sup> : revoir les procédures en vue de leur normalisation, réaliser un inventaire des moyens requis, élaborer un schéma directeur SI et formaliser une politique de sécurité du système d'information, qui est aujourd'hui un outil indispensable de gestion des risques. Le comité recommande à l'établissement d'établir un échéancier pour réaliser ces actions.

## LA RECHERCHE ET LA FORMATION

### 1/ UNE RECHERCHE LIBRE, SANS STRATEGIE INSTITUTIONNELLE

L'université compte 24 centres de recherche (deux unités mixtes de recherche (UMR) associées au CNRS<sup>51</sup> et 22 équipes d'accueil), qui sont répartis en cinq écoles doctorales.<sup>52</sup> La vice-présidence CAC assume également la responsabilité de la recherche. En 2017, une direction de la recherche de taille modeste a été créée, composée de deux bureaux : le bureau des doctorants et le bureau de la recherche. Quant à l'orientation de la recherche, elle est dans le champ de compétences des départements.<sup>53</sup>

L'établissement se caractérise par une très grande sélectivité dans le recrutement des enseignants-chercheurs, qui se traduit sur le plan de la recherche par une production scientifique abondante et de qualité.

Toutefois, à l'exception des disciplines non juridiques plus structurées et fonctionnant de manière collégiale<sup>54</sup>, les recherches menées sont essentiellement individuelles ce qui nuit dans ce domaine à la visibilité de l'établissement au plan national comme international. Le rapport d'auto-évaluation<sup>55</sup> insiste sur le rayonnement international individuel de la recherche de certains enseignants. Au niveau institutionnel, l'établissement lui-même n'apparaît dans aucun classement international. La dispersion des travaux menés et l'absence de logique d'intégration relevées dans le précédent rapport d'évaluation sont toujours d'actualité.<sup>56</sup>

L'établissement revendique, au nom de l'autonomie des enseignants-chercheurs, une absence de définition d'une stratégie d'établissement en matière de recherche<sup>57</sup>. Déjà, le précédent rapport de l'AERES semblait regretter le caractère essentiellement individuel des recherches menées et le manque de coopération entre les unités de recherche.<sup>58</sup> Sur ce point, la politique de l'établissement n'a pas évolué, le CAC ayant fait le choix de ne pas imposer de grands axes.<sup>59</sup>

---

<sup>50</sup> RAE, p. 24-25.

<sup>51</sup> Le Centre d'études et de recherches de sciences administratives et politiques (CERSA) et l'Institut d'histoire du droit (IHD).

<sup>52</sup> École doctorale d'économie, gestion, information et communication (EGIC) (ED 455), École doctorale de droit privé (ED 6), École doctorale Georges Vedel (droit administratif, sciences administratives et science politique (ED 7), École doctorale de droit international, droit européen, relations internationales et droit comparé (ED 9) et École doctorale d'histoire du droit, philosophie du droit et sociologie du droit (ED 8).

<sup>53</sup> Statuts de l'université Panthéon-Assas, art. 3. Sur cette question, voir la section 2.1 du présent rapport.

<sup>54</sup> Voir notamment le Laboratoire d'économie mathématique et de microéconomie appliquée (LEMMA) et le Centre de recherches en économie et droit (CRED), chacun de ceux-ci regroupant une masse critique de chercheurs.

<sup>55</sup> RAE, p. 42.

<sup>56</sup> Rapport d'évaluation de l'université Paris II Panthéon-Assas, AERES, 2013, p. 18.

<sup>57</sup> RAE, p. 43.

<sup>58</sup> Rapport d'évaluation de l'université Paris II Panthéon-Assas, AERES, 2013, p. 30.

<sup>59</sup> RAE, p. 43



Ce postulat ne semble en outre pas avoir été réellement discuté avec les directeurs d'unité de recherche, ce qui se traduit par une adhésion variable selon les disciplines. Dans les unités de recherche non juridiques, un regret relatif est exprimé à cet égard, même si la très grande liberté qui en résulte constitue une contrepartie acceptée. Quelques points de tension apparaissent occasionnellement résultant de la différence de culture et de pratiques avec les juristes. Ces difficultés finissent généralement par se résoudre, mais il n'en reste pas moins que le poids des traditions freine ces évolutions. Dans les unités de recherche en sciences juridiques, cette absence de stratégie ne semble pas poser de difficulté, et ce d'autant moins que les initiatives individuelles sont en général très bien accueillies et aisément mises en œuvre.

Ce postulat de départ a une incidence sur la gouvernance et le pilotage. En recherche, les relations entre les directeurs d'unités et l'équipe de direction sont le plus souvent bilatérales, sauf pour quelques réunions ponctuelles avec la vice-présidence CAC en charge de la recherche. Les modalités de fonctionnement des unités de recherche caractérisent là encore le clivage entre disciplines juridiques ou non. Les unités présentent des axes de recherche et un déploiement de leurs activités dans tous les champs (publications, manifestations scientifiques, contrats de recherche, etc.), un fonctionnement plus collégial étant cependant à noter dans les unités non juridiques. L'activité de la majorité des unités juridiques reste cependant très classique (publications, manifestations scientifiques), l'activité contractuelle y étant presque inexistante à quelques exceptions près. Cette situation est assumée, les directeurs d'unité exprimant toutefois la nécessité de renforcer les moyens humains en ingénierie de projets, au niveau du service de la recherche. Ce renforcement figure d'ailleurs dans les axes stratégiques 2019-2023 de l'établissement.

Le caractère essentiellement individuel des recherches favorise la dilution des spécialités et ne permet pas, dans le domaine juridique, de mettre en évidence les thématiques de recherche porteuses de l'établissement. Ainsi, outre l'absence de définition d'axes de recherche stratégiques et transversaux, la politique de recrutement des enseignants-chercheurs conforte cette dilution. Alors que dans les disciplines non juridiques le profilage des postes se fait en étroite concertation entre les unités de recherche et les départements d'enseignement, dans le domaine juridique les postes ne sont pas profilés en fonction des priorités en matière de recherche. Les postes ne sont d'ailleurs pas profilés en dehors de la section CNU, sous réserve de l'expression de besoins en enseignement formulés par les différents départements. Les maîtres de conférences sont recrutés au regard de leur capacité à réussir les concours d'agrégation, ce qui pose le problème de l'avancement de carrière de ceux d'entre eux qui ne réussissent pas ces concours, en particulier la politique en matière d'HDR qui semble absente. Les professeurs sont recrutés exclusivement par voie de mutation. À de rares exceptions près, les enseignants-chercheurs recrutés ont effectué leur cursus universitaire et leur doctorat dans l'établissement. Ceci permet de faciliter l'insertion de ces collègues comme l'acceptation du mode de gouvernance original. En revanche, ce mode de recrutement ne favorise pas la diversité et pourrait à terme constituer un sérieux frein à l'innovation.

Alors même que le précédent rapport d'évaluation relevait déjà la perspective de regroupement de certaines unités<sup>60</sup>, la dispersion des centres de recherche (24 unités pour 360 enseignants-chercheurs, dont certaines de très petite taille) reste importante. Ceci conforte encore le manque de visibilité des thématiques de recherche de l'établissement. Il conviendrait d'une part de définir une réelle stratégie partagée, susceptible notamment de déboucher sur des regroupements de centres et, d'autre part, d'identifier des thématiques transversales susceptibles de favoriser les collaborations internes comme externes. Par exemple, bien qu'il existe un laboratoire d'économie du droit (CRED), les collaborations entre les économistes qui composent cette unité et les juristes de la maison semblent très limitées.

Par ailleurs, l'absence de stratégie internationale et d'accompagnement par un service dédié à l'internationalisation de la recherche, déjà relevé dans le précédent rapport d'évaluation, perdure.<sup>61</sup> Des remédiations en la matière sont cependant annoncées dans le cadre du prochain contrat.

L'absence relative d'activité contractuelle s'explique également, au moins en partie, par les moyens dont sont dotées les unités de recherche (à supposer, ce qui n'est pas le cas, qu'une telle activité ait pour unique intérêt le développement des ressources propres). En effet, alors que les dotations récurrentes semblent modestes, les unités de recherche bénéficient de la manne des ressources de la formation continue, de l'apprentissage et parfois de la taxe d'apprentissage. Ces ressources qui sont reversées aux départements abondent ainsi en partie le volet recherche. Cette source de financement pose d'ailleurs problème. En effet, les ressources de la formation continue, de l'apprentissage et de la taxe d'apprentissage sont en principe dédiées exclusivement au soutien et au développement de la formation. Elles ne devraient pas être utilisées à des fins de recherche.

---

<sup>60</sup> Rapport d'évaluation de l'université Paris II Panthéon-Assas, AERES, 2013, p. 19.

<sup>61</sup> Rapport d'évaluation de l'université Paris II Panthéon-Assas, AERES, 2013, p. 19.

Il est à souligner une absence de politique de valorisation de la recherche, uniquement conçue comme la diffusion des travaux, essentiellement par voie numérique. Pourtant les atouts sont considérables en particulier s'agissant du potentiel de diffusion au grand public ainsi qu'aux praticiens.

Sur le plan des ressources humaines, le nombre de personnels Biats affectés dans les unités de recherche est très variable, mais globalement assez faible, certaines unités n'ayant aucun personnel. Cette situation ne semble pas dénoncée par les directeurs d'unité juridiques ce qui s'explique d'ailleurs par la faible activité contractuelle et la centralisation de la gestion financière à la direction des affaires financières. Pour les autres unités, une redistribution des personnels d'accompagnement à la recherche serait nécessaire en fonction du volume d'activité. La nécessité de développer les moyens humains du service de la recherche est en revanche clairement exprimée par tous et l'établissement a déjà pris en compte ce besoin<sup>62</sup>. Au plan immobilier, les unités sont plus ou moins bien loties, la pression immobilière étant dans ce domaine également présente. Les unités soulignent cependant la nette amélioration de leur situation ainsi que de celle des doctorants dans la période récente.

La faiblesse quantitative de l'activité contractuelle de l'établissement et l'absence de visibilité collective au plan national comme international constituent indubitablement un paradoxe au regard des forces et de la qualité de la production scientifique, essentiellement individuelle. Le faible nombre d'UMR au regard du fort potentiel, et notamment l'absence d'UMR en droit privé, mérite également d'être remarqué. Si la production scientifique de grande qualité assure dans l'ensemble la réputation de ses auteurs, les retombées collectives pour l'établissement sont plus difficiles à mesurer, et ce d'autant qu'il n'existe pas pour l'heure de politique de signature harmonisée. À terme, il est à craindre que la notoriété de l'établissement, qui repose d'ailleurs au plan collectif principalement sur la qualité et l'originalité de ses formations, ne soit compromise. L'université n'apparaît en effet pas dans les classements internationaux au plan de la recherche. À cet égard, l'insuffisance d'indicateur en matière de recherche est caractéristique. Le poids des traditions et la volonté de préserver l'individualisme des enseignants-chercheurs constituent ainsi à terme un risque pour la pérennisation de la renommée de l'établissement. À ce jour, Paris II n'a pas mis en œuvre de stratégie pour les classements internationaux, mais elle prévoit effectuer un travail de prospection en vue d'intégrer un ou des classements.<sup>63</sup>

Parmi les différents enjeux relevés lors de la précédente évaluation, force est de constater que ceux qui concernaient la recherche (absence de définition d'une politique universitaire à long terme, reposant notamment sur une programmation pluriannuelle des travaux d'enseignement et de recherche ; manque de collaboration des équipes de recherche et de coopération intra- et interdisciplinaire ; faible réponse aux appels d'offres internationaux et aux projets européens) n'ont pas fait l'objet d'une politique de remédiation et sont encore présents, faisant courir à l'établissement à terme un risque non négligeable de perte de notoriété et d'attractivité.

Le comité recommande :

- De définir quelques axes de recherche transversaux permettant de mieux mettre en valeur les thématiques fortes de l'établissement et de réfléchir à des regroupements de centres pour favoriser les collaborations internes comme externes.
- De définir une politique de recherche contractuelle dotée de moyens adaptés pour assurer la visibilité en particulier internationale de l'établissement en matière de recherche (et non de seuls chercheurs à titre individuel). À cet égard, la réflexion en cours sur la mise en place d'une charte de signature normalisée et sur les moyens d'intégrer les classements internationaux doit être poursuivie.
- De diversifier les modes de recrutement notamment en profilant les postes en cohérence avec les axes de recherche de l'établissement et/ou les thématiques porteuses des unités de recherche.

## 2/ UNE POLITIQUE DE CONSOLIDATION ET D'INNOVATION EN FORMATION

Paris II propose des formations dans trois grands domaines : droit ; économie et gestion ; sciences humaines et sociales. Au cours de la période de référence, la rénovation des cycles de licence et master a été amorcée. Outre les formations « classiques », Paris II a fait le choix d'étoffer son offre de double-cursus pluri-diplômants en licence. En master, l'offre à l'international s'est enrichie de doubles masters avec des partenaires internationaux.

La formation constitue l'une des caractéristiques essentielles de l'établissement et notamment l'un des fondements traditionnels de sa prééminence nationale en droit. Au niveau stratégique, Paris II présente des

<sup>62</sup> Axes stratégiques de développement pour 2019-2023.

<sup>63</sup> Axes stratégiques de développement pour 2019-2023, p.5.

axes stratégiques en formation qui se traduisent comme « une politique de consolidation, d'innovation et d'ouverture ». L'établissement veut mettre l'accent sur le numérique ainsi que les langues et mener une réflexion sur les méthodes d'enseignement, même si l'organisation des cycles LMD ne semble affectée que de manière limitée à ce stade.

Les qualités intrinsèques des formations de l'établissement sont largement reconnues aussi bien localement qu'au plan national. Le corps enseignant dont dispose l'établissement permet notamment d'intégrer dans les enseignements les résultats d'une recherche de très haut niveau. De même, doit être souligné le fort ancrage professionnel des formations notamment par un nombre important de celles-ci ouvert en apprentissage ou en alternance (35 formations en apprentissage dont 14 en droit en 2016-2017, avec plus de 500 étudiants en alternance)<sup>64</sup>, par la multiplication des enseignements cliniques ou par l'organisation chaque année d'une *Job Fair* permettant la rencontre des professionnels et des étudiants. À cela, il convient d'ajouter des efforts méritoires en matière de numérique avec le développement de la licence en droit numérique ou plus généralement de la plateforme numérique Agor@ssas. Les diverses mesures engagées par l'établissement au profit de la réussite des étudiants doivent également être mises à son crédit. Enfin, l'établissement a réussi à minimiser les conséquences d'une organisation multisite susceptible pourtant d'altérer considérablement les conditions d'études des étudiants. Ainsi, alors que le service commun de documentation (SCD) a la charge de trois bibliothèques en propre, coordonne 25 bibliothèques spécialisées et est associé au fonctionnement de plusieurs autres bibliothèques universitaires parisiennes, une amélioration constante des conditions d'accès a été notée.

Pour autant, malgré ces éléments très largement positifs, la question de sa capacité à résister à la concurrence et à évoluer est aujourd'hui clairement posée. En effet, l'établissement qui se présente comme la « première université juridique française » est confronté à plusieurs défis dont le RAE fait pleinement état, mais pour lesquels il n'est pas nécessairement parfaitement préparé.

En premier lieu, l'offre de formation de l'établissement, aussi bien dans son contenu que dans sa structuration, ne pourra sans doute être maintenue en l'état. Longtemps présentée comme presque exclusivement juridique, cette offre de formation est désormais largement inscrite dans la pluridisciplinarité. Ainsi, plus de 35 % des formations de l'établissement<sup>65</sup> et 22 % de l'effectif étudiant relèvent désormais de champs disciplinaires autres que le droit, notamment en Économie, Gestion, Sciences politiques et Info-com. Le taux de pression est particulièrement important dans ces champs disciplinaires.

En outre, l'adaptation au système LMD n'est qu'imparfaitement réalisée au sein de l'établissement. Les formations non juridiques ont mis en œuvre, parfois même avec enthousiasme, le principe de masters construits sur deux années d'études et en corollaire la sélection à l'entrée en M1. Les formations juridiques ont été dans l'incapacité de franchir ce pas. Le RAE fait écho à cette différence en l'attribuant à une certaine progressivité de l'adoption de la réforme. Pour le droit, Paris II fait usage de la possibilité prévue par le décret publiant chaque année la liste, par université, des mentions dans lesquelles il est possible d'opérer une sélection entre la première et la deuxième année du deuxième cycle. De même, l'établissement a conservé pour les formations juridiques une structuration spécifique au sein de deux UFR de 1<sup>er</sup>, de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles.

Enfin, alors qu'il existe au sein de l'établissement cinq Écoles doctorales, dont quatre juridiques, le rôle qu'elles s'attribuent, leur mode de fonctionnement et les principes directeurs qui guident leurs actions apparaissent très divers.

En second lieu, alors que les formations non juridiques de l'établissement ont été dès l'origine confrontées à une concurrence (parfois très vive) sur la place parisienne, il s'agit d'une situation apparue plus récemment pour le droit ou pour le moins d'une manière plus prégnante.

Le développement de formations directement concurrentielles au sein des autres établissements universitaires parisiens, les faiblesses relatives et anciennes dans certains champs disciplinaires juridiques et la faible présence de l'établissement au plan international constituent un risque certain pour la prééminence de l'établissement en matière juridique. Ainsi, en droit, l'établissement n'apparaît pas particulièrement bien classé dans le *QS World University Rankings* de 2017.<sup>66</sup> Au plan national, les statistiques publiées par le Ministère chargé de l'enseignement supérieur confirment la très bonne insertion professionnelle des diplômés de l'établissement, mais la comparaison avec les autres établissements universitaires de la région parisienne

---

<sup>64</sup> RAE, p. 35 et Données complémentaires de caractérisation, p. 1.

<sup>65</sup> Ce pourcentage est établi en prenant en compte l'offre de formation de Paris II en termes de diplômes nationaux L, LP et M au niveau des mentions actuelles.

<sup>66</sup> Dans le classement QS spécifique au droit, en 2017-2018 Paris II figure au groupe 101-150 (Paris I est 30<sup>e</sup> et Sciences Po Paris 51-100). Source : <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>, page consultée le 1<sup>er</sup> mars 2018.

montre qu'il ne s'agit pas d'une spécificité de l'établissement et que cela tient grandement aux caractéristiques du marché de l'emploi régional. Paris II se distingue cependant en termes de niveaux de rémunérations.

Ainsi qu'en atteste notamment le RAE, l'établissement a parfaitement conscience de cette concurrence de plus en plus vive et a engagé, notamment à l'occasion de l'obtention d'un financement au titre des initiatives d'excellence en formations innovantes (IDEFI), l'une des évolutions les plus importantes de son histoire en développant la place du numérique dans les enseignements, l'internationalisation ou la professionnalisation de ses formations. Toutefois, si l'on fait exception de la licence numérique dont le succès est indéniable et d'initiatives plus personnelles que collectives, l'établissement n'a pas choisi de s'inscrire dans une véritable politique globale et forte de lutte contre cette concurrence qui nécessiterait sans doute un plus fort interventionnisme.

En outre, alors que l'établissement dispose dans ses domaines disciplinaires, d'un nombre très élevé de compétences reconnues et utilisées par le secteur privé de la formation continue, le centre de formation permanente (CFP) est largement contraint dans son développement<sup>67</sup>. Face à une offre privée et publique concurrentielle très organisée sur la place parisienne, le CFP malgré des résultats financiers positifs<sup>68</sup> n'a, ni les missions, ni l'organisation, ni les moyens à la hauteur de ce qu'il pourrait offrir. De manière générale, la formation permanente de l'établissement n'a pas été encore en mesure de franchir le pas qui en ferait dans son mode de fonctionnement une activité commerciale au service de l'établissement. Paris II prévoit cependant entièrement repenser la formation continue en restructurant son Centre de formation permanente.<sup>69</sup>

Enfin, si la qualité des formations délivrées par l'établissement est globalement reconnue, certaines marges de progression existent. Tout d'abord, si l'analyse de l'insertion professionnelle des diplômés par la mission orientation-emploi est réalisée régulièrement, les résultats ne sont communiqués qu'à la gouvernance sans que soit prévue une quelconque mise à disposition publique de ces résultats, ni directement auprès des étudiants, ni devant la commission de la formation et de la vie universitaire. En outre, il n'est pas démontré que ces résultats aient pu servir à la définition des orientations stratégiques de l'établissement ou même à l'évolution des formations. Les nombreux exemples nationaux d'observatoire de l'insertion professionnelle démontrent l'intérêt d'une interface visible entre le monde académique, les étudiants et les milieux socio-économiques. Alors que les résultats des enquêtes réalisés par la mission orientation-emploi sont excellents, sa fonction s'arrête à la collecte des informations. Il conviendrait qu'elle puisse également procéder à leur analyse et à leur diffusion afin d'assurer une information précise, lisible et accessible à la fois sur la qualité des diplômes délivrés par l'établissement, mais également sur leur adaptation aux demandes du marché du travail.

La question de la cohérence du système régissant la formation et de sa capacité à réagir collectivement doit être posée. L'absence de vice-président enseignant à la commission de la formation et de la vie universitaire accroît cette difficulté.

Le comité recommande :

- D'établir une stratégie de formation pour mieux faire face à la concurrence et poser une réflexion sur les méthodes d'enseignement en vue d'étendre les innovations pédagogiques réalisées avec le numérique.
- De poursuivre la réflexion entamée sur les moyens nécessaires pour supporter le développement du Centre de formation permanente.
- D'élargir le rôle de la mission orientation-emploi et la mandater pour procéder à l'analyse et à la diffusion des données recueillies en termes d'insertion professionnelle.

### 3/ DES LIENS ENTRE RECHERCHE ET FORMATION

La synergie entre les masters et la recherche est très importante, dans toutes les disciplines de l'établissement. La recherche est ainsi conçue comme un instrument mis au service de la formation ce qui semble produire des résultats fructueux. Les modalités de fonctionnement des écoles doctorales sont en revanche très variables, certaines assurant pleinement leur mission d'accompagnement et de suivi des doctorants, d'autres ayant une activité limitée, notamment en matière d'organisation de formations complémentaires.

---

<sup>67</sup> En 2016-2017, l'établissement disposait ainsi, en formation continue, de 352 inscrits en licence et 556 en master. En outre, pendant cette même année universitaire, plus de 2 000 stagiaires ont suivi l'une des formations organisées par l'établissement. Source : Données de caractérisation complémentaires, p. 2 et Projet annuel de performance 2017, p. 2.

<sup>68</sup> En 2016-2017, les recettes de formation continue ont atteint 2 830 000 €.

<sup>69</sup> Axes stratégiques de développement pour 2019-2013, p. 2.

L'accompagnement des doctorants semble essentiellement individuel, l'accent étant mis sur ceux qui se destinent à une carrière académique et qui ne constituent pas pourtant le plus grand nombre.

L'établissement compte cinq écoles doctorales, pour près de 900 étudiants inscrits en thèse. Le nombre de personnels affectés à cette mission est à cet égard très faible. Un bureau des études doctorales doté de deux personnels Biatss assure les missions d'inscription et d'organisation des soutenances. La plupart de ces écoles ne sont pas dotées de personnel propre. Les espaces de travail sont également en nombre limité.

Aucune politique générale de développement des financements n'est affirmée au niveau de l'établissement, mais des actions sont réalisées par certaines unités de recherche fort actives en la matière. Le taux de financement (de l'ordre de 30 %) des conventions Cifre est ainsi très satisfaisant dans certaines disciplines. Il conviendrait d'étendre cette démarche à l'ensemble des unités de recherche ayant un fort lien avec le monde socio-économique.

La politique d'insertion professionnelle des doctorants est limitée. Si les Écoles doctorales assurent une formation reconnue et d'une exceptionnelle qualité des futurs enseignants-chercheurs, le devenir des autres docteurs – logiquement très majoritaires – ne semble pas bénéficier du même intérêt. Il n'est plus possible aujourd'hui de mesurer la qualité des Écoles doctorales à l'aune des seuls résultats au concours national d'agrégation. De même, la mise en place des comités de suivi individuels commence à peine, particulièrement dans les écoles doctorales juridiques. La politique doctorale limitée au regard du nombre important de doctorants, dont le seul débouché professionnel n'est pas la carrière académique mérite d'être reconsidérée.

Le comité recommande :

- De développer les formations complémentaires, notamment pour accompagner le projet professionnel du doctorant.
- De mettre en place un collège doctoral permettant d'assurer aux doctorants des règles plus unifiées.
- De mettre en place des comités de suivi réellement individualisés.
- De poursuivre la politique immobilière d'aménagement d'espaces d'accueil pour les écoles doctorales actuellement encore sous-dotées.
- D'étoffer les équipes de support aux écoles doctorales.

#### 4/ UN SERVICE COMMUN DE DOCUMENTATION PERFORMANT

Le service commun de documentation de l'établissement, malgré des contraintes matérielles lourdes et une relative indifférence des conseils de l'établissement, apparaît remplir sa mission de manière très satisfaisante.

Le SCD a en premier lieu la charge de trois bibliothèques en propre installées sur trois sites différents : Assas, Vaugirard et Melun. Il coordonne également 25 bibliothèques spécialisées à travers notamment un catalogage complet de leurs ressources documentaires. Enfin, il est associé au fonctionnement de plusieurs autres bibliothèques universitaires parisiennes.

Durant le contrat 2014-2018, ces bibliothèques universitaires (BU), notamment celle d'Assas, ont fait l'objet d'un effort important d'élargissement des horaires d'ouverture à travers l'appel à projets « bibliothèques ouvertes + »<sup>70</sup>. De même, le service aux étudiants s'est étendu à des formations à la recherche documentaire, à un service d'aide à la recherche documentaire ou au prêt de matériel. En outre, malgré la complexité de l'organisation qui en résulte, la multiplication des espaces bibliothécaires et la mutualisation de plusieurs BU parisiennes permettent d'assurer aux étudiants de tous niveaux des ressources documentaires adaptées et diversifiées.

Il faut toutefois s'interroger sur l'absence d'informations dans le RAE sur la question de la documentation et des bibliothèques et sur son inexistence dans les axes stratégiques de développement de l'établissement pour 2019-2023, si ce n'est indirectement sous l'angle des projets immobiliers de l'établissement. Si le SCD, lui-même, définit annuellement une politique de documentation, il ne semble pas que l'établissement s'en saisisse pour en faire un axe fort de son développement.

---

<sup>70</sup> Le projet de l'établissement a été l'un des 34 projets sélectionnés au titre du plan « bibliothèques ouvertes + » lancé en février 2016 par le ministère chargé de l'enseignement supérieur. Ce plan a pour objet l'élargissement des horaires d'ouverture des BU le soir, le week-end et pendant les vacances ainsi que l'amélioration de la qualité des services offerts.

# LA REUSSITE DES ETUDIANTS

## 1/ UN MEILLEUR APPUI AU PARCOURS DE L'ETUDIANT

Les dispositifs d'orientation et d'insertion professionnelle sont organisés à Paris II par une « mission orientation-emploi », fusion du SCUIO (service commun universitaire d'information et d'orientation) et du BAIP (bureau d'aide à l'insertion professionnelle) depuis 2014. Si le comité a manqué d'éléments pour se prononcer sur la réussite en licence des étudiants, l'établissement revendique une attention particulière sur l'insertion professionnelle de ses étudiants, qui porte ses fruits d'après l'enquête annuelle diligentée par le ministère.

L'établissement met en place divers dispositifs de professionnalisation des formations, soutenues notamment au sein de l'IDEFI Prolex<sup>71</sup> : enseignements cliniques, ateliers de professionnalisation, stages systématiques dans certaines disciplines, concours d'éloquence et de plaidoirie, etc. Il entretient également des liens avec différents employeurs du secteur privé. Certains liens sont informels, comme la recommandation par les enseignants de stagiaires issus de l'établissement dans certaines entreprises et la reconduction des offres de stages d'année en année. Ces types de liens sont difficiles à évaluer, car ils reposent davantage sur les relations entre les enseignants-chercheurs, et plus particulièrement les directeurs de formation, et les anciens étudiants. Ces liens informels sont néanmoins déterminants pour la bonne insertion professionnelle des diplômés de l'établissement, les étudiants se voyant fréquemment offrir un emploi dans l'organisation où ils ont effectué leur stage. D'autres liens sont plus formels, comme l'organisation annuelle de la *Job Fair* par la mission orientation-emploi, permettant aux futurs diplômés de rencontrer des employeurs potentiels. Néanmoins le comité a relevé, à l'instar du rapport d'auto-évaluation<sup>72</sup>, des lacunes concernant l'intégration des étudiants issus des disciplines minoritaires (non juridiques) à l'ensemble de ces dispositifs.

Par ailleurs, l'analyse du comité n'est pas parvenue à mettre en évidence une politique d'insertion professionnelle des doctorants et jeunes docteurs. La participation des doctorants à la *Job Fair* d'Assas est certes extrêmement positive, mais de nombreuses autres mesures peuvent être prises afin de favoriser l'entrée des doctorants dans la vie active que cela soit au titre des compétences propres aux Écoles doctorales ou en collaboration avec la mission orientation-emploi.

En matière de lien lycée-université, l'établissement fait part de ses difficultés à mettre en place des dispositifs avec un grand nombre d'interlocuteurs, en faisant valoir l'absence des disciplines juridiques dans l'enseignement secondaire.<sup>73</sup> Bien que la mission orientation-emploi déploie plusieurs actions spécifiques (participation à des forums, cordée de la réussite, liens avec des classes préparatoires, etc.), le comité n'est pas arrivé à dégager les lignes d'une politique globale (jalons, objectifs, etc.).

Enfin, la mission orientation-emploi produit un certain nombre d'indicateurs sur l'insertion professionnelle. Elle contribue, en collaboration avec la mission qualité-évaluation, à la réalisation de l'enquête annuelle qui sert à renseigner le Ministère. Les données collectées sont exploitées par le Ministère et mis en ligne sur son site. Bien que ces données soient bonnes, leur communication aux conseils centraux et au public ne semble pas être systématique. Elles sont toutefois publiées dans une page du site Web de Paris II et dans la « plaquette des chiffres clés ».

Le comité recommande de rapprocher les différents services travaillant à la production d'indicateurs au sein d'un « observatoire de la vie étudiante », dont les travaux pourraient mettre en évidence les marges de progression de l'établissement et irriguer ses choix politiques.

## 2/ UNE QUALITE DE LA VIE ETUDIANTE CERTAINE, DONT LE PILOTAGE N'EST PAS FORMALISE

À Paris II, le fort sentiment d'appartenance des étudiants est essentiellement ancré dans la reconnaissance de leurs bonnes conditions de vie étudiante, dans toutes ses dimensions. La vie associative et culturelle apparaît

---

<sup>71</sup> Le projet Prolex (PROfessionnalisation et EXcellence) a reçu une dotation IDEFI de 5,5 M€ pour un déploiement sur huit ans. Prolex consiste en la mise en place d'un dispositif de formation adapté au marché du travail. Mis en œuvre en droit dès 2012, Prolex concerne aussi les étudiants d'économie-gestion qui, depuis 2014, bénéficient de parcours adaptés (parcours réussite, Collège d'Économie) et d'ateliers de professionnalisation. Source : [http://www.agorassas.fr/?page\\_id=20812](http://www.agorassas.fr/?page_id=20812) (page consultée le 2 mars 2018).

<sup>72</sup> RAE, p. 38.

<sup>73</sup> RAE, p. 31.



comme dynamique et foisonnante au sein de l'établissement ; les associations se sentent soutenues moralement et matériellement dans leurs projets.

Concernant le fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), les associations le connaissent et y ont de plus en plus recours (149 demandes de subvention en 2017 contre 126 en 2016) et celui-ci est exécuté à 100 % à l'issue des deux commissions tenues dans l'année<sup>74</sup>. Néanmoins, les critères de la commission sont constitués d'un barème très précis, soutenant tout événement d'une même typologie. Bien que ce barème soit à la disposition des étudiants auprès de la personne en charge de la vie associative, il ne semble pas être connu explicitement de toutes les associations étudiantes. Il ne permet pas à la commission et à ses membres, notamment étudiants, d'évaluer qualitativement les projets proposés, ce qui a fait récemment l'objet d'une revendication des élus étudiants qui a été en partie satisfaite.

Le comité recommande d'entamer un travail de refonte des critères du FSDIE, associant les élus étudiants, permettant une évaluation qualitative des projets proposés et un financement en fonction de leur intérêt pour la dynamisation de la vie étudiante. Parallèlement, la proposition d'une procédure dématérialisée de dépôt des demandes de subvention pourrait également permettre de répondre à la demande des élus étudiants concernant l'accès aux pièces des dossiers en amont des demandes.

L'établissement met également des locaux à disposition des associations ; des locaux publics sont mis à disposition ponctuellement pour l'organisation d'animations à destination des étudiants, et des locaux réservés sont partagés de manière permanente entre les associations qui s'y domicilient. En la matière, les associations connaissent une difficulté à obtenir un local permanent, du fait d'une demande bien supérieure aux locaux disponibles. L'établissement pourrait intégrer cette dimension à ses projets immobiliers.

Pour la valorisation de l'engagement étudiant au sein des formations, l'établissement n'a pas encore mis en place, dans les règlements des études, de dispositions conformes à la loi égalité-citoyenneté et à la circulaire. L'établissement a conscience de cette lacune et affirme son souhait d'y remédier avant la fin de l'année universitaire.

L'établissement met en place plusieurs dispositifs liés au bien-être des étudiants. Ainsi, le service des sports propose une large gamme d'activités aux étudiants, dont une partie est qualifiante et permet une bonification de leurs résultats. Paris II revendique 20 % de ses étudiants qui pratiquent une activité sportive, 16 % en formation qualifiante. La pratique sportive est encouragée, le sport étant considéré comme un facteur d'intégration et une source de bien-être qui contribue à la réussite universitaire.<sup>75</sup> Cette politique est en quelque sorte « victime de son succès », car les étudiants font part de leurs difficultés à rentrer en formation qualifiante du fait du manque de places. Le comité recommande une poursuite des efforts et des investissements en matière d'offre sportive.

La médecine préventive est assurée par un SIUMPPS (service inter universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé) commun avec l'université « Sorbonne Université », qui initie ou participe à certaines de ces actions liées au bien-être des étudiants. Il s'appuie notamment sur le recrutement d'« étudiants relais santé » et le travail d'infirmière sur site. La structuration de l'établissement en départements semble néanmoins freiner le tissage d'un réseau d'enseignants référents. Par ailleurs, l'organisation d'actions de prévention semble faire défaut, dans le domaine de la santé sexuelle ou de la santé mentale. Ainsi, les semaines de gestion du stress, qui connaissaient auparavant un certain succès, ne sont plus organisées depuis une demi-douzaine d'années sans que le comité n'ait pu en déterminer la cause. Enfin, le comité n'a pas réussi à identifier de dispositifs de sensibilisation ou de prévention des associations aux problématiques de bizutage et de harcèlement. Le SIUMPPS participe également au dispositif de relais handicap santé de l'établissement. Celui-ci recense 267 étudiants (hors situations de handicap temporaire), un chiffre en hausse de 12 % selon les données du SIUMPPS, dû notamment à une meilleure prise en compte des troubles « dys- » et à une augmentation des troubles de la santé psychique.

En matière partenariale, la politique de vie étudiante n'est pas formalisée au sein d'un Schéma Directeur Vie Étudiante, l'établissement ne s'inscrivant pas de manière durable dans un regroupement. Plusieurs coopérations se tissent néanmoins avec le Crous (logements réservés, réflexion sur l'offre de restauration, etc.).

Pour que la bonne qualité de vie étudiante de l'établissement continue d'être un moteur du sentiment d'appartenance des étudiants, le comité recommande de donner de la visibilité à la politique de vie étudiante de l'établissement, par exemple en la formalisant, notamment avec ses partenaires dans le champ de la vie étudiante par le biais d'accords-cadres.

---

<sup>74</sup> RAE, p. 49.

<sup>75</sup> RAE, p. 50.

Enfin, le comité a pu percevoir une certaine hétérogénéité du sentiment d'appartenance entre étudiants des filières juridiques et non juridiques : les premiers pouvant ressentir un « fossé » avec les seconds, qui de leur côté pouvaient ne pas se sentir totalement intégrés dans les différentes facettes de la vie étudiante de l'établissement. Le comité recommande une vigilance de l'établissement sur cet aspect dans l'élaboration de sa politique de vie étudiante.

### 3/ UNE PARTICIPATION DIFFICILE DES ETUDIANTS A LA GOUVERNANCE

L'établissement est conscient de sa difficulté à associer les étudiants à sa gouvernance. Ce constat est partagé avec les étudiants et leurs représentants.

Si le dialogue entre les représentants étudiants et la présidence est jugé bon de part et d'autre, notamment dans le traitement des questions quotidiennes, la participation des étudiants aux élections étudiantes est relativement faible (12,5 % en 2016) bien que supérieure à la moyenne nationale. Les étudiants, pour leur part, ne connaissent pas précisément leurs représentants et leurs rôles au sein de l'établissement, qui peuvent leur sembler éloignés de leurs problématiques quotidiennes.

La gouvernance de l'université reposant principalement sur les conseils de départements d'où les étudiants sont exclus, cela limite leur possibilité de s'exprimer sur certaines problématiques qui leur sont « proches », notamment en matière de formation, comme l'élaboration de leurs diplômes.

Enfin, l'ensemble des parties prenantes semble ne pas se faire une idée précise du rôle et de l'action attendue de la vice-présidence étudiante. Tous s'accordent à dire que ce rôle pourrait prendre plus d'ampleur, sans toutefois savoir comment y remédier.

Le comité formule les recommandations suivantes :

- Clarifier le rôle de la vice-présidence étudiante : lors de son élection par un appel à candidatures précisant les attentes de l'établissement envers la personne élue ; au cours de son mandat par une lettre de mission indiquant ses compétences.
- Mettre à disposition de la vice-présidence étudiante des moyens pour lui permettre de remplir son mandat : permettant aux parties prenantes internes et externes de l'établissement de l'identifier et de la contacter (adresse mail générique, téléphone de fonction, espace d'expression dans les différents supports) ; permettant de concilier un engagement potentiellement chronophage et ses études (dispositions issues de la loi égalité-citoyenneté sur la reconnaissance de l'engagement étudiant, indemnité de fonctions, etc.).
- Associer un élu étudiant (éventuellement la vice-présidence étudiante) à la formalisation de la politique de vie étudiante de l'établissement et aux relations avec les partenaires en matière de vie étudiante.

## LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

### 1/ LA VALORISATION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE : UN CONCEPT À ÉLARGIR ET À DÉVELOPPER

Le comité regrette que le rapport d'autoévaluation de l'établissement ait éludé la question de la valorisation, alors qu'il s'agit d'une mission de l'ESR<sup>76</sup> et qu'il existe un potentiel important à Paris II. Le sujet a été traité dans un Addendum<sup>77</sup> qui développe la vision de la valorisation au sein de l'université « Ce terme a été compris comme la mise en valeur auprès des pouvoirs publics, des professionnels du secteur et plus largement de nos concitoyens, des résultats de l'ensemble des travaux menés en son sein. »<sup>78</sup>. Plus concrètement, la valorisation au sein de l'établissement se conçoit, d'une part, via la renommée de son corps professoral qui participe au rayonnement de l'université et d'autre part, par l'édition.

Il convient tout de même de souligner les efforts réalisés dans le domaine de l'édition pour coordonner la valorisation via le service communication de l'établissement. Ce dernier est en charge des Éditions Panthéon Assas (18 publications en 2017<sup>79</sup>), des colloques et des séminaires, du magazine Assas, de l'organisation du Forum du livre juridique à Assas, de la Revue de droit d'Assas éditée en partenariat avec les éditions Lextenso.

<sup>76</sup> Code de l'éducation, art L.123-3.

<sup>77</sup> Remis suite à la rencontre Établissement/Hcéres à la demande du Hcéres (réunion des attentes).

<sup>78</sup> Addendum Valorisation, p. 1.

<sup>79</sup> Bilan des actions de communication 2017, p. 1.



Cependant, cette acception du concept de valorisation, qui se décline en deux volets, ne permet pas de mettre en place une véritable politique de valorisation globale à l'échelle de l'établissement. S'il est indéniable que le corps professoral de Paris II est reconnu pour sa qualité, l'université n'en profite in fine que très partiellement car les références à l'établissement sont discrètes voire totalement absentes.

En outre, malgré les efforts du service communication, l'absence d'un véritable service support se fait sentir. Encore une fois, en dehors de l'édition, la valorisation, quand elle fonctionne, s'opère par laboratoire ou à titre individuel sans utilisation de la charte graphique qui a été développée. L'absence de stratégie de valorisation, conjuguée à la non-institutionnalisation de la politique partenariale (notamment vis-à-vis des entreprises et des acteurs socio-économiques) privent Paris II de puissants vecteurs de valorisation au-delà du milieu académique. Cela constitue aujourd'hui une faiblesse que l'université serait tout à fait en mesure de corriger en instaurant plus de coordination. Ainsi, Paris II serait en mesure de faire face à la concurrence d'autres établissements parisiens prestigieux.

Le comité recommande de réfléchir à la mise en place d'une véritable politique de valorisation de la recherche à l'échelle de l'université qui aille au-delà de celle qui existe aujourd'hui : l'établissement en possède les moyens par la qualité de la recherche qui y est menée aussi bien en droit qu'en sciences économiques. Cela contribuerait également à l'attractivité et à la promotion de l'établissement.

## 2/ LA DIFFUSION DE LA CULTURE SCIENTIFIQUE : UNE DÉMARCHÉ À FORMALISER

L'établissement a récemment pris conscience de l'importance de coordonner la diffusion de la culture scientifique. Celle-ci s'effectue aujourd'hui par l'intermédiaire du service communication, avec pour objectif de mettre fin à la fragmentation et la dispersion de la diffusion de la culture scientifique au sein de Paris II. Il convient de saluer l'initiative de l'organiser à l'échelle de l'établissement afin de disposer d'une communication unifiée qui participe pleinement à la promotion de l'université. Ceci devrait permettre à l'établissement d'avoir une vision claire de ce qui est fait en matière de diffusion de la culture scientifique, ce qu'il n'a pas été en mesure de présenter au comité lors de la visite.

Une réflexion serait utile au sein de l'université pour mettre en place un service de la valorisation de la recherche et de la diffusion de la culture scientifique pour aller plus loin dans l'intégration et la définition d'une politique de valorisation plus large, plus ambitieuse, qui participe à l'attractivité et à la promotion de Paris II aussi bien en France qu'à l'international. En ce sens, une réflexion sur la diffusion en langues étrangères serait à mener.

En toutes hypothèses, une politique organisée et volontariste de la diffusion de la recherche s'avérera indispensable pour assurer une vitrine estampillée université Paris II Panthéon-Assas à la production des travaux de recherche et au rayonnement de la politique de recherche de l'établissement.

Le comité recommande de poursuivre les efforts qui ont été entrepris dans ce domaine, en cherchant à élargir davantage les supports de diffusion notamment vers l'international. De même, il conviendrait de réfléchir à la mise en place d'un véritable service support dédié à la valorisation et la diffusion de la culture scientifique.

## LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

### 1/ UNE AMBITION INTERNATIONALE A TRADUIRE EN STRATEGIE

Paris II veut renforcer sa présence et sa visibilité internationales.<sup>80</sup> En effet, établissement réputé en Europe, Paris II peine à se distinguer dans les classements internationaux. Pour l'instant, l'établissement n'apparaît pratiquement dans aucun des grands classements internationaux (ou alors très loin des premiers).<sup>81</sup> L'absence d'une stratégie affirmée en recherche et la signature institutionnelle des publications qui tarde à être effective sont des facteurs qui défavorisent Paris II dans les classements. Au niveau de la création de nouveaux partenariats étrangers et du recrutement international, un bon positionnement dans des classements internationaux ou la détention de certifications internationalement reconnues est incontestablement utile. Cette question ne peut plus être ignorée et Paris II en fait d'ailleurs état dans ces axes stratégiques 2019-2023.<sup>82</sup>

<sup>80</sup> Axes stratégiques de développement pour 2019-2023, p. 4.

<sup>81</sup> En 2017-2018, l'université Paris II est dans le groupe 551-600 autant dans le classement de Shanghai que dans le classement général QS. Dans le classement QS spécifique au droit, elle figure au groupe 101-150 Source : <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>, page consultée le 1<sup>er</sup> mars 2018.

<sup>82</sup> Axes stratégiques de développement pour 2019-2023, p. 5.

La recherche de classements permettant de valoriser la spécificité disciplinaire de Paris II y est identifiée comme une piste à explorer.

L'établissement a de nombreux accords internationaux et demeure attractif auprès des étudiants étrangers, surtout les Européens. Mais les actions institutionnelles demeurent principalement consacrées au marché français. Le site *web* de Paris II est unilingue et peu de cours sont donnés en anglais au sein de l'établissement.

Toutefois, l'établissement propose une offre de formations en anglais délocalisées à Singapour et à l'île Maurice. À travers une extension de son *International Law School*<sup>83</sup>, un LLM in Business International Law en association avec l'Insead est dispensé à Singapour, alors qu'un LLB et un LLM *in Laws* sont offerts à l'île Maurice. Cette initiative récente paraît intéressante dans son principe. Si la création d'une structure de droit local<sup>84</sup> ou le partenariat avec des acteurs locaux<sup>85</sup> ont sans doute facilité l'installation et la gestion de ces délocalisations, ces dernières semblent assez détachées des autres projets internationaux de l'université. La présence d'un corps enseignant académique provenant essentiellement de l'établissement, les enjeux financiers importants qu'elles soulèvent imposent sans doute un contrôle accru de ces délocalisations et une information régulière et complète de l'ensemble des structures de gouvernance.

Pour faire face à la concurrence internationale, au-delà d'affirmer son ambition, Paris II devra établir une solide stratégie et un plan d'action institutionnel pour se positionner au-delà des frontières. À cet égard, compte tenu de la volonté de l'établissement d'occuper « une place de premier plan à Paris, en France, dans l'Union européenne et, plus largement, dans la communauté scientifique internationale »<sup>86</sup>, le comité constate que Paris II ne dispose d'aucune page *web* en langue étrangère<sup>87</sup>. Le comité recommande la création de pages *web* rédigées en langue anglaise. En effet, un site *web* est une vitrine accessible internationalement, sa portée internationale est toutefois fortement réduite lorsqu'il est unilingue. À l'heure où l'institution compte mettre sur pied une « licence d'économie en anglais »<sup>88</sup>, souhaite dynamiser ses relations avec l'Amérique du Nord et les pays du Golfe<sup>89</sup> et possède par ailleurs déjà des formations délocalisées dispensées en langue anglaise<sup>90</sup>, il conviendrait de remédier à cette lacune.

L'université dispose néanmoins d'atouts incontestables pour renforcer son rayonnement international. Le comité a relevé, au cours de sa visite, des éléments qui permettraient à l'établissement de se déployer davantage sur le plan international.

## a / De nombreux partenariats institutionnels

Dans son rapport d'autoévaluation, Paris II déclare que l'internationalisation des formations est l'une de ses priorités<sup>91</sup>. L'établissement jouit déjà d'un réseau important d'universités partenaires et a récemment inséré des cours d'anglais obligatoires au sein de ses programmes.<sup>92</sup>

Les partenariats sont présents au travers de :

---

<sup>83</sup> Voir <http://www.sorbonne-assas-ils.org/paris/>, page consultée le 31 mars 2018. Paris II a créé en 2011 une « *International Law School* » pour ces formations délocalisées. Les programmes offerts à Singapour et à l'île Maurice sont identifiés à l'entité « Sorbonne-Assas *International Law School - Asia Limited* ». Source : [http://www.sorbonne-assas-ils.org/wp-content/uploads/2017/11/Sorbonne-Assas-book\\_2017\\_regul-28-final-PE\\_MaJ\\_20Nov2017.pdf](http://www.sorbonne-assas-ils.org/wp-content/uploads/2017/11/Sorbonne-Assas-book_2017_regul-28-final-PE_MaJ_20Nov2017.pdf).

<sup>84</sup> *Sorbonne-Assas-International Law School - Asia* pour Singapour.

<sup>85</sup> *The Medine Group* pour l'île Maurice.

<sup>86</sup> RAE, p. 7.

<sup>87</sup> RAE, p. 10.

<sup>88</sup> RAE, p. 38.

<sup>89</sup> RAE, p. 40.

<sup>90</sup> RAE, p. 40. Les programmes délocalisés ont leur propre site *web*, complètement déconnecté de celui de leur institution mère : <http://www.sorbonne-assas-ils.org/paris/> (page consultée le 31 mars 2018) et l'Action internationale ne présente pas les résultats de ces formations dans ses rapports annuels au conseil d'administration.

<sup>91</sup> RAE, p. 39.

<sup>92</sup> RAE, p. 38.

- 314 accords internationaux de coopération dont 113 Erasmus + ;<sup>93</sup>
- 314 étudiants en programme d'échange (146 étudiants en mobilité entrante et 168 étudiants en mobilité sortante) en 2016-2017 ;<sup>94</sup>
- 686 étudiants inscrits en double-diplômes ou cursus intégrés en 2016-2017 ;<sup>95</sup>
- 121 étudiants en stage à l'étranger dont 28 ayant donné lieu à une validation dans le cursus par ECTS (2015-2016).<sup>96</sup>

Le service de l'Action internationale s'occupe de la gestion administrative des échanges. Onze personnes y travaillent. Une fois par an, le service de l'action internationale présente au conseil d'administration les projets internationaux en cours : participation des étudiants aux programmes d'échange, évolution du réseau d'échange, le nombre d'étudiants inscrits dans les filières présentes à l'étranger (12 filières réparties au Cambodge, en Chine, en Hongrie, au Mexique, en République Tchèque ainsi qu'au Vietnam), les doubles diplômes et les cursus intégrés (15 doubles diplômes, un triple diplôme et quatre cursus intégrés).<sup>97</sup>

Il importe toutefois de souligner que les partenariats reposent surtout sur des initiatives personnelles de membres du corps professoral. Grâce à l'expertise de son corps professoral, Paris II a développé quelques beaux réseaux d'échanges internationaux<sup>98</sup>. Les cursus menant à une multi-diplomation et l'existence de filières délocalisées témoignent de l'investissement conséquent consenti par certains académiques et par le service de l'Action internationale. Les doubles diplômes et cursus intégrés ainsi que les diplômes délocalisés sont un point fort dans le rayonnement international de Paris II.

Si ces initiatives sont indéniablement de qualité, leur inscription dans une vision stratégique globale de l'établissement est peu perceptible. En effet, l'établissement affiche la volonté « de pallier le déficit de relations avec les universités nord-américaines »<sup>99</sup> ; toutefois, à ce stade, la stratégie pour fédérer les efforts en ce sens et atteindre cet objectif ne semble pas encore avoir été définie. Si l'établissement veut notamment privilégier la « la diffusion de la culture juridique française et du droit continental »<sup>100</sup>, l'orchestration des initiatives permettant de servir au mieux cet objectif est à établir. Des efforts ont certes été consentis en ce sens, notamment via la nomination, en 2016, d'un professeur, chargé de mission, dont le rôle est de « superviser la réflexion sur l'ouverture internationale et le développement de partenariats »<sup>101</sup>, mais à ce stade, les outils permettant d'inscrire les initiatives individuelles de qualité dans une vision stratégique globale restent à développer. Le document présentant les axes stratégiques 2019-2023 de Paris II souligne d'ailleurs que ceux-ci sont « appelés à être complétés ultérieurement ».<sup>102</sup>

La volonté affichée de l'établissement de rester fidèle à un mode de gestion ancré dans une gouvernance centralisée et collégiale pourrait être harmonieusement combinée à la mise en place d'un pilotage par projet dont l'objectif serait d'inciter chacun des membres de l'institution à s'inscrire dans une vision stratégique commune. Il ne s'agit pas de contraindre les libertés individuelles auxquelles l'institution semble très attachée, mais de stimuler les contributions de chacun de ses membres à une vision stratégique commune.

Le comité recommande dès lors de mettre en place des incitations permettant d'assurer la concordance entre la mission internationale de l'établissement et la vision de son positionnement à l'étranger.

## **b / Une mobilité internationale étudiante à renforcer**

Le service Action internationale et son bureau des programmes d'échange ont la responsabilité des bourses de mobilité et des programmes d'échange.

Malgré l'existence de quelques très beaux partenariats, la mobilité des étudiants reste faible : à peine 1 % des étudiants ont participé à un programme d'échange simple<sup>103</sup> (168 étudiants sont partis en échange de type Erasmus en 2016-2017, alors que Paris II totalisait un peu plus de 16 000 étudiants en 2016). Compte tenu du nombre de places en échange que possède l'institution et du taux de mobilité affiché par d'autres établissements, la marge de progression est importante. Dans certains programmes, l'un des freins à cette

<sup>93</sup> Site web de Paris II, <https://www.u-paris2.fr/fr/universites-partenaires>, consulté le 1<sup>er</sup> mars 2018.

<sup>94</sup> Action internationale, rapport présenté au CA du 22 février 2017, et CA, formation plénière, procès-verbal de la séance du 22 février 2017, p. 18.

<sup>95</sup> Idem.

<sup>96</sup> Hcéres, campagne 2017-2018, Données complémentaires de caractérisation relatives aux étudiants, université Paris II.

<sup>97</sup> [https://www.u-paris2.fr/fr/international/partir-etudier/double-diplome#Doubles diplômes](https://www.u-paris2.fr/fr/international/partir-etudier/double-diplome#Doubles%20dipl%C3%B4mes), page consultée le 31 mars 2018.

<sup>98</sup> RAE, p. 8.

<sup>99</sup> RAE, p. 40 et Axes stratégiques de développement pour 2019-2023, p. 5.

<sup>100</sup> Axes stratégiques de développement pour 2019-2023, p. 5.

<sup>101</sup> RAE, p. 39.

<sup>102</sup> Axes stratégiques de développement pour 2019-2023, p. 1.

<sup>103</sup> CA, formation plénière, procès-verbal de la séance du 22 février 2017, pp. 18-19.

mobilité proviendrait de la crainte des étudiants d'être pénalisés dans leurs choix académiques en M2 s'ils participent à un programme d'échange. Si l'établissement souhaite affirmer son rayonnement international, notamment via la mobilité étudiante, ces craintes devraient être éradiquées. Ces éléments étaient déjà présents dans le rapport d'évaluation de juin 2006<sup>104</sup>, la position négative de certains membres du corps académique par rapport aux programmes de type « Erasmus » semble donc assez figée.

Le comité recommande dès lors de favoriser la mobilité étudiante sortante en mettant en place des incitations permettant de supprimer les éléments qui y font obstacle et de concrétiser le projet de généralisation d'une année d'étude à l'étranger évoqué dans les axes stratégiques 2019-2023.<sup>105</sup>

### **c / Quelques initiatives individuelles de collaborations internationales en recherche**

Les conventions partenariales internationales de Paris II prévoient un volet recherche, mais la tradition de l'établissement fait que jusqu'à présent, c'est sur une base plus individuelle que se réalisent des recherches conjointes. Sauf en économie, il n'y a pas encore de véritables contrats ou projets de recherche internationaux communs, mais une volonté de le faire émerge dans certaines disciplines. Pour y arriver, un consensus s'est dégagé des entrevues du comité : la nécessité de mettre en place une aide administrative et logistique aux chercheurs qui souhaitent répondre à des appels d'offres internationaux. L'institution pourrait développer davantage le positionnement international de ses activités de recherche si elle offrait à ses chercheurs un accompagnement lorsqu'ils décident de répondre à des appels d'offres nécessitant une importante mobilisation administrative. Ce besoin est connu de l'établissement, qui prévoit prendre des mesures pour y répondre.<sup>106</sup>

Par ailleurs, Paris II accueille un certain nombre de professeurs étrangers (invités ou titulaires). Douze emplois temps plein par an sont réservés pour inviter des professeurs. Le choix des invités se fait en principe en suivant une répartition historique entre les départements : les enseignants-chercheurs proposent des noms, les départements opèrent une sélection, en fonction des mois d'invitation dont ils disposent, et leurs choix sont transmis au président pour simple information. Le conseil académique se prononce sur la liste qui lui est soumise et rend un avis concernant l'identité du professeur invité et la durée de son invitation. Cette stratégie de professeurs invités pourrait être davantage mise en évidence car c'est un indicateur de l'internationalisation de l'établissement, qui ne semble pas pris en compte dans les chiffres clés de l'internationalisation<sup>107</sup>. Il serait également pertinent de donner plus de visibilité aux professeurs étrangers présents à Paris II.

Le comité recommande de poursuivre le développement de la mission relations internationales pour structurer un service support aux actions internationales au-delà de la mobilité étudiante : accueil des professeurs étrangers, montage de projets en réponse à des appels d'offres à de portée internationale, européens, etc.

## **CONCLUSION**

Paris II est l'héritière d'une longue tradition juridique qui a fait sa réputation. Elle s'inscrit maintenant dans la modernité par ses activités de recherche, par l'offre de programmes diversifiés de formation, mais également par le développement substantiel d'activités académiques dans d'autres domaines disciplinaires. La communauté universitaire est fière de son établissement et lui voue un fort sentiment d'appartenance.

Si Paris II occupe une place de premier plan dans le paysage universitaire français, elle doit aujourd'hui faire face à plusieurs défis pour s'adapter à un environnement complexe et changeant. L'établissement a progressé pendant la période de référence sur plusieurs fronts, avec des accomplissements importants notamment en formation et en faveur de la réussite des étudiants. Toutefois, des enjeux importants demeurent.

La gouvernance basée essentiellement sur la collégialité professorale demande une réflexion en faveur d'une démocratie inclusive de l'ensemble des parties prenantes. Certains services support et outils de pilotage ont été améliorés, mais d'autres pourraient être renforcés pour mieux servir les visées de l'établissement, ce que reconnaît le RAE. Des axes stratégiques sont identifiés pour 2019-2023, mais ils sont appelés à être complétés, comme l'indique d'ailleurs l'établissement. Les choix stratégiques pourraient notamment établir des politiques et une programmation pluriannuelle qui valorisent davantage la synergie entre les disciplines de

<sup>104</sup> CNÉ (Comité national d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel), Rapport d'évaluation, université Panthéon-Assas Paris II, 2006, p. 36.

<sup>105</sup> Axes stratégiques de développement pour 2019-2023, p. 5.

<sup>106</sup> RAE, p. 48 et Axes de développement stratégiques pour 2019-2023, p.4.

<sup>107</sup> Document sur les chiffres clés AI.

l'établissement. L'ancrage de Paris II dans la coordination territoriale devra se concrétiser en misant sur des projets structurants communs.

La direction de l'établissement pose des actions importantes pour dégager des orientations institutionnelles communes. Elle doit poursuivre ses efforts. Des projets phares ont été réalisés en formation, en particulier avec des investissements d'excellence. Certaines de ces initiatives mériteraient d'être étendues pour bénéficier à un plus grand nombre d'étudiants.

En recherche, valorisation, activité contractuelle, vie étudiante et internationalisation, les objectifs de positionnement affichés ne sont pas toujours incarnés dans des stratégies institutionnelles de développement cohérentes et intégrées. La définition d'axes de recherche stratégiques et transversaux reste une voie à explorer. Le besoin de développer les moyens humains mis au service de la recherche a été clairement exprimé. Des voies de concertation permettant de définir des projets communs, d'articuler des stratégies et politiques institutionnelles qui dépassent le cumul d'initiatives individuelles ou départementales sont souhaitables.

L'insertion professionnelle des diplômés est excellente, mais ces données sont peu diffusées. Pour l'orientation et l'insertion professionnelles, une marge d'amélioration semble cependant exister, en particulier pour les services aux doctorants et aux diplômés des disciplines non juridiques.

Pour les relations européennes et internationales, le portefeuille d'activités de Paris II est imposant grâce au dynamisme de ses enseignants. Par contre, la mobilité étudiante sortante demeure modeste et elle stagne depuis plusieurs années. Une stratégie institutionnelle d'internationalisation déclinée en plan d'actions reste à établir. Un support au développement d'activités internationales, autant en formation qu'en recherche, est souhaité par plusieurs.

## LES POINTS FORTS

- Réputation de l'établissement, le rendant attractif pour les étudiants et générant un sentiment d'appartenance dans la communauté universitaire.
- Culture de l'excellence pédagogique, avec des liens forts entre formation/recherche notamment dans les domaines de la gestion et de l'économie.
- Insertion professionnelle favorisée par la reconnaissance de la qualité des formations par les réseaux professionnels.
- Direction et administration centrale efficaces, avec une situation financière saine.
- Programmes d'échanges internationaux de qualité pour les étudiants et présence importante des enseignants-chercheurs à l'international.
- Diversité et vivacité des activités des associations étudiantes.

## LES POINTS FAIBLES

- Gouvernance basée sur la présidence et la collégialité des enseignants, faisant peu de place aux autres parties prenantes, notamment aux étudiants.
- Manque de stratégies à long terme et de programmation pluriannuelle, notamment au niveau de la recherche et des partenariats, ce qui restreint la capacité d'innovation et de positionnement de l'établissement.
- Déficit de synergie et déséquilibre entre les disciplines.
- Absence de formalisation du pilotage politique de la vie étudiante et de valorisation de l'engagement étudiant.
- Manque de disponibilité immobilière qui limite le développement et les synergies.

## LES RECOMMANDATIONS

- Établir une stratégie de partenariats avec d'autres universités et institutions parisiennes.
- Impliquer davantage dans la gouvernance les étudiants, l'ensemble des personnels et les représentants de la société civile.
- Définir une politique ambitieuse de la recherche favorisant l'émergence de travaux collectifs et la visibilité de « niches » scientifiques.
- Établir une stratégie de formation pour faire face à la concurrence qui se développe.
- Instaurer un observatoire de la vie étudiante pour mieux connaître les besoins des étudiants et des diplômés pour permettre à l'établissement d'y répondre.
- Élaborer le schéma directeur du système d'information et formaliser une politique de sécurité du SI.
- Développer la communication, notamment en anglais et mettre en place une politique de signature d'établissement homogène.
- Profiter des marges budgétaires et d'emplois pour développer les fonctions support et de soutien.

## LISTE DES SIGLES

### A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

### B

BAIP Bureau d'aide à l'insertion professionnelle

Biatss Personnels de bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et santé

BU Bibliothèque universitaire

### C

CA Conseil d'administration

CAC Conseil académique

CDC Conseil des directeurs de composantes

CFP Centre de formation permanente

CFVU Commission de la formation et de la vie universitaire

CIEP Centre international d'études pédagogiques

Cifre Conventions industrielles de formation par la recherche

CNE Comité national d'évaluation

CNRS Centre national de la recherche scientifique

CNU Conseil national des universités

Comue Communauté d'universités et établissements

CPER Contrat de plan État-région

CR Commission de la recherche

CRED Centre de recherches en économie et droit

CT Comité technique

### D

DGS Directeur général des services

DSI Directeur des systèmes d'information

### E

EC Enseignant-chercheur

ECTS *European credit transfer scale*

ED École doctorale

ESSEC École supérieure des sciences économiques et commerciales

### F

FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

### G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique

### H

Hcéres Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

HDR Habilitation à diriger des recherches

### I

IDEFI Initiatives d'excellence en formations innovantes

Idex Initiative d'excellence

Inria Institut national de recherche en informatique et en automatique

Insead Institut européen d'administration des affaires

Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale

IPAG Institut de préparation à l'administration générale

IRD Institut de recherche pour le développement

ISIT Institut de management et de communication interculturels

### L

LLB *Bachelor of laws*

LLM *Master of laws*

LMD Licence/master/doctorat

### M

MCF Maître de conférences

MESRI Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation  
MNHN Muséum national d'histoire naturelle

## P

PR Professeur des universités  
Pres Pôles de recherche et d'enseignement supérieur  
Prolex Professionnalisation et excellence (IDEFI)  
PSPBB Pôle supérieur d'enseignement artistique Paris Boulogne-Billancourt

## R

RAE Rapport d'autoévaluation  
RCE Responsabilités et compétences élargies  
RH Ressources humaines

## S

SCD Service commun de documentation  
SCUIO Service commun universitaire d'information et d'orientation  
SDSI Schéma directeur du système d'Information  
SI Système d'information  
SIUMPPS Service inter universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé  
SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière  
SU Sorbonne Universités

## U

UFR Unité de formation et de recherche  
UMR Unité mixte de recherche  
UTC Université de technologie de Compiègne



## OBSERVATIONS DU PRESIDENT



Paris, le 5 novembre 2018

**À l'attention de :** Monsieur Michel Robert, directeur du département d'évaluation des établissements


**Objet :** Rapport d'évaluation : transmission des observations de l'université Panthéon-Assas

Monsieur le directeur,

Je vous prie de trouver ci-joint les observations de l'université Panthéon-Assas concernant le rapport d'évaluation de l'établissement.

Restant à votre disposition, je vous prie de croire, Monsieur le directeur, à l'assurance de ma considération distinguée.

Guillaume Leyte





UNIVERSITÉ PARIS II  
PANTHÉON - ASSAS

L'université Panthéon-Assas remercie le comité d'évaluation pour son constat qui a souligné sa place de premier plan dans le paysage universitaire français, la qualité de ses formations, de sa recherche, de ses partenariats et de sa vie étudiante, l'attachement institutionnel de l'ensemble de ses membres et la performance de son administration. Elle prend également note d'un certain nombre de remarques et suggestions qui rencontrent sa propre analyse et correspondent souvent à des mesures déjà engagées.

On se doit d'indiquer que les observations transmises au Hcéres à l'issue de la communication du rapport provisoire n'ayant conduit qu'à des rectifications marginales d'erreurs de fait et de jugements de valeur outranciers, une réponse détaillée ne paraît pas s'imposer tant le comité est resté dans sa ligne primitive.

Toutefois, sans revenir sur les erreurs matérielles subsistantes, les sous-entendus (usage fréquent du verbe « *sembler* ») et l'ensemble du rapport, il s'avère nécessaire de souligner sommairement certaines approches qui ne correspondent pas à la réalité du fonctionnement de l'université, de même que certains partis-pris relevant d'une vision standardisatrice de l'enseignement supérieur.

De manière répétée le rapport tend à opposer dans de nombreux domaines le droit aux autres disciplines enseignées à l'université. L'insistance mise – sans preuve autre parfois que, par exemple, le « *sentiment* » (page 6) des étudiants d'être moins bien intégrés – sur une forme d'abus de position dominante d'une discipline majoritaire au détriment de minorités actives mais quelque peu brimées, est-elle censée encourager le rapprochement, qui n'a cessé de progresser, entre les disciplines ou veut-elle encourager des réactions négatives ?

De manière tout aussi récurrente le rapport s'en prend au mode de gouvernance de l'université et incite à la création d'une bureaucratie renforcée par des recrutements multiples, sans grand souci de l'équilibre financier de l'institution.

L'autonomie laissée aux professeurs et maîtres de conférences, la liberté préservée de la recherche, des structures de gouvernance minimales, la prévalence de la discussion en départements, des consultations permanentes, des conseils centraux qui se déroulent paisiblement... heurtent la vision sans doute moderne de l'université qui est celle du comité : présidence omniprésente, invasive et directive, de même que « *stratège* » polymorphe, multiples vice-présidences, comités nombreux, collectivisme de la définition des besoins de formation et de recherche, opposition quasi-politique d'une majorité et d'une minorité. L'insistance mise sur les bienfaits des regroupements universitaires, au moment même où le gouvernement, tirant les leçons de l'absurdité des rigidités issues de la loi de 2013, semble vouloir permettre d'en éviter les plus gros écueils, témoigne encore d'une « *vision* » désormais passéiste, celle de l'idéologie fusionniste ou comue-niste à laquelle il est fait reproche à l'université de n'avoir pas souscrit.

L'université aurait estimé un rapport de critique constructive ; elle ne tirera pas nécessairement grand profit de celui-ci.

## ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'université Paris II Panthéon-Assas a eu lieu du 16 au 18 janvier 2018. Le comité d'évaluation était présidé par Nicole Lacasse, professeure des universités en droit de l'université Laval (Québec), adjointe vice-recteur et directrice des affaires internationales et de la francophonie.

### Ont participé à cette évaluation :

- Jonas Costagliola ; étudiant en Master de Sciences politiques, ex. vice-président étudiant, Université Grenoble Alpes ;
- Jean-Pierre Ferrand, maître de conférences en droit public, Aix-Marseille Université ;
- Nathalie Gilson, professeure en économie à l'Université Catholique de Louvain, Louvain School of Management, responsable facultaire des relations internationales ;
- Cécile Legros, professeure des universités en droit privé et vice-présidente du Conseil Académique en charge de la Commission Recherche, Université de Rouen Normandie ;
- Emmanuel Parisis, directeur du Crous de Lille Nord Pas-de-Calais ;
- Cédric Virciglio, responsable des affaires européennes et internationales, HAROPA Ports de Paris Seine Normandie.

Christine Poirier, conseillère scientifique, Dora Chertier, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées. On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>

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

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



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

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

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

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