



**HAL**  
open science

**Université Panthéon-Assas Paris II**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Panthéon-Assas Paris II. 2013. hceres-02026331

**HAL Id: hceres-02026331**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026331v1>**

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.



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université Panthéon-Assas – Paris II



Novembre 2013



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

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des établissements

*Le Directeur*

**Philippe Tchamitchian**

Le président de l'AERES "signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné" (Article 9, alinéa 3, du décret n° 2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



# Sommaire



Présentation	5
Introduction	7
I – Une université d'excellence	7
II – Une université unifiée	7
III – Une université entre tradition et modernité	7
IV – Une université d'expérience	8
La gouvernance de l'université	9
I – La présidence de l'université	9
II – La direction de l'université	10
III – La collégialité dans l'université	10
IV – Le fonctionnement de l'université	11
La stratégie de l'université	13
I – Le Pres Sorbonne Universités	13
II – La politique de partenariat	13
III – La politique de la communication	14
IV – La politique de l'évaluation et de la qualité	14
La formation universitaire	15
I – Une formation multiple	15
II – Une formation différenciée	15
III – Une formation intégrée	16
IV – Une aide effective aux diplômés	16
La recherche universitaire	17
I – Des recherches individuelles de qualité	17
II – Des politiques de recherche à organiser	17
III – Des recherches intra- et interdisciplinaires à coordonner	18
IV – Des recherches au niveau européen et international à globaliser	18
Les relations extérieures	19
I – La mobilité individuelle	19

II – La mobilité sur programme	19
III – Les collaborations internationales	19
IV – Les collaborations locales et régionales	20
Les étudiants	21
I – Le parcours étudiant	21
II – La participation étudiante	21
III – Les outils de l'étudiant	21
IV – La vie étudiante	22
1 ● Les associations étudiantes	22
2 ● La médecine étudiante	22
3 ● Le sport étudiant	23
La gestion de l'université	25
I – La gestion des ressources humaines	25
II – La fonction financière et comptable	25
1 ● La gestion des rémunérations.	25
2 ● La situation financière, le budget et son exécution.	26
3 ● Le renforcement de la qualité comptable.	26
III – La gestion patrimoniale	26
1 ● Un schéma pluriannuel de stratégie immobilière.	26
2 ● La rationalisation du parc immobilier.	27
3 ● La gestion du patrimoine.	27
IV – Le système d'information	27
1 ● L'organisation des systèmes d'information.	27
2 ● La politique de sécurité.	27
3 ● Les perspectives.	28
Conclusion et recommandations	29
I – Les points forts	30
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
IV – Observation	30
Liste des sigles	31
Observations du Président	33
Organisation de l'évaluation	37

# Présentation



Depuis plus de quarante ans, l'université Panthéon-Assas — Paris II (ci-après dénommée l'université) inscrit son histoire dans le sillage de la Faculté de droit et des sciences économiques de Paris.

Avec Paris IV, Paris VI, le Muséum national d'histoire naturelle, l'université technologique de Compiègne et l'INSEAD, elle a constitué un Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres), appelé Sorbonne universités. Avec les mêmes, elle est également partie de l'Idex SUPER.

L'université compte cinq écoles doctorales, vingt-trois centres de recherche (dont deux unités mixtes de recherche et vingt-et-une équipes d'accueil) ainsi qu'un Institut de préparation à l'administration générale.

Elle compte 15 400 étudiants, dont 60 % d'étudiantes. 7 000 parmi eux sont inscrits en licence, 4 400 en master et 1 000 en doctorat.<sup>1</sup>

Quatre-vingts pour cent d'entre eux sont inscrits dans les formations en droit, dix pour cent en sciences économiques, les dix pour cent restants en administration économique et sociale, information-communication et sciences politiques.

Durant la même période, l'université a disposé de 740 emplois de fonctionnaires dont 380 emplois sont réservés à des enseignants-chercheurs et chercheurs ; 360 emplois sont pourvus par du personnel de soutien<sup>2</sup>. Il y a lieu d'y ajouter un millier de vacataires associés aux tâches de formation.

L'université déploie ses activités sur dix-huit sites, dénommés « centres » : la plupart sont situés à Paris, sur la rive gauche de la Seine, le dernier l'est en Seine-et-Marne, à Melun. Ce qui représente près de 63 000 mètres carrés, soit 1,8 mètre carré pour l'enseignement par étudiant.

Le compte financier indique que le budget exécuté de l'établissement, est en 2011 de 93,4 millions d'euros. 60,7 millions représentent la masse salariale.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, l'université a acquis les responsabilités et les compétences élargies (RCE).

---

<sup>1</sup> Source : PAPESR, année 2011-12

<sup>2</sup> Source : SYMPA, 2013



# Introduction



L'université Panthéon-Assas — Paris II affiche sa singularité. Elle occupe une place originale dans le paysage universitaire.

## I – Une université d'excellence

L'université de Paris II se présente volontiers comme une université d'excellence. Cette prétention n'est pas abusive. L'université occupe — à Paris, en France, dans l'Union européenne et, plus largement, dans la communauté scientifique internationale — une place de premier plan.

La réputation et la notoriété dont jouit l'université ne sont pas usurpées. Elles sont fondées sur des activités d'enseignement et de recherche ainsi que sur des publications dont la qualité est reconnue, pour ne pas écrire : célébrée, dans le monde universitaire. Et ceci sans considération de frontières.

La qualité de l'enseignement et de la recherche est perçue comme un atout dans la compétition scientifique internationale. Elle génère aussi des responsabilités particulières dans le développement des travaux universitaires, notamment dans les domaines du droit et des sciences économiques.

## II – Une université unifiée

L'université témoigne — dans ses propos, écrits et démarches — d'une réelle unité. Elle ne manque pas de le faire savoir à l'extérieur. Elle porte ce message avec conviction et détermination, à l'entremise de ses composantes. Dans un monde universitaire qui éprouve une tendance naturelle à cultiver l'esprit de chapelle, voire à développer des réactions catégorielles, la préoccupation unitaire, et même unitariste, est digne d'intérêt.

Tant les personnels que les étudiants témoignent d'un sentiment d'appartenance à « leur » université. Ils éprouvent une réelle fierté à être associés, sous une forme ou sous une autre, à la vie de l'institution. Ils n'hésitent pas à manifester quelque surprise lorsqu'ils s'aperçoivent qu'à l'extérieur la même préoccupation ou le même enthousiasme ne sont pas toujours partagés.

Cette conception influence ou permet le développement de pratiques organisationnelles et gestionnaires particulières. L'objectif est de respecter l'autonomie des équipes d'enseignement et de recherche. Il est aussi de les insérer, autant que faire se peut, dans un projet commun dont la visibilité mais aussi la réalité ne sauraient être discutées.

La préoccupation unitaire n'est que modérément affectée par la diversité des implantations. L'on aurait pu craindre l'émergence de conduites propres au « Panthéon », à « Assas », à « Vaugirard », plus encore à « Melun ». Ces différenciations géographiques n'ont pas suscité des sentiments d'appartenance excessive — encore moins, exclusive. L'essaimage territorial n'a pas conduit à l'essor de cultures géographiques distinctes.

Le label « Paris II » est fédérateur. Il est marque de qualité, de continuité et de cohérence.

## III – Une université entre tradition et modernité

L'université témoigne, dans son discours et ses activités, du souci de perpétuer les traditions de l'institution. Ce n'est pas à dire qu'elle s'est endormie sur des lauriers, si mérités fussent-ils.

Dans le dernier quart de siècle, elle n'a pas hésité à revoir ses modes d'organisation et de gestion. Elle s'est interrogée sur ses filières de formation. Elle s'est préoccupée de donner à ses diplômés la place qui leur revenait sur le marché du travail. Sous la houlette d'universitaires expérimentés et de gestionnaires avisés, elle a cherché à justifier la réputation qu'elle avait acquise, à garder le rang qui était le sien et à remplir les fonctions d'intérêt général que la société n'avait pas manqué de lui reconnaître.

L'on a parfois considéré que l'université s'était montrée peu réceptive aux métamorphoses de son environnement et qu'elle avait marqué des réticences, voire des résistances, à l'égard de réformes et innovations de tous ordres. Le reproche n'est pas fondé. L'enseignement universitaire, spécialement en droit, repose sur la relation privilégiée qui peut s'établir, à l'occasion d'un cours ou d'un séminaire, entre « un » professeur et « un » étudiant. Le travail de recherche, s'il gagne à s'inscrire dans des entreprises de collaboration nationale et internationale, requiert — au départ, en tout cas — une démarche individuelle. Si l'on veut procéder à une analyse précise des projets et des réalisations dans les domaines de l'enseignement et de la recherche, l'on est frappé par la modernisation, en profondeur, des structures et des méthodes de l'université.

#### IV – Une université d'expérience

L'université peut se prévaloir d'une expérience inégalable dans l'enseignement du droit et des sciences économiques. Elle tire parti d'une tradition universitaire dans laquelle elle s'inscrit résolument. Elle la développe et l'approfondit. Elle lui donne de nouvelles dimensions au niveau international.

L'université n'est pas, pour autant, tournée vers le passé. Elle est ouverte à des expérimentations, notamment dans le domaine de la formation. L'on ne peut manquer de souligner d'emblée l'originalité d'une démarche pédagogique qui se traduit dans l'organisation de filières d'études différenciées au cours de la formation que l'université organise. Cette expérience mériterait d'être mieux connue et, pourquoi pas, appliquée dans d'autres institutions.

L'université apparaît comme un laboratoire pédagogique, sinon social, digne d'un intérêt particulier de la part des autorités publiques. Pour dire les choses autrement, l'on comprendrait mal pourquoi d'autres institutions, en France et à l'étranger, ne pratiqueraient pas de la même manière. L'offre diversifiée de formules d'enseignement respecte la personnalité de l'étudiant, tient compte de ses aptitudes, s'attache à améliorer la qualité de ses prestations et veut éviter un décrochage en début de formation. Elle a porté des fruits indéniables.

L'exemple est significatif. Expérience et expériences ne sont pas antinomiques. L'université répondra à sa vocation si elle parvient à doser la part de l'une et des autres et si elle réussit à concilier les atouts de la tradition universitaire, dans le meilleur sens du terme, et ceux de démarches pédagogiques novatrices.

\*

Ces considérations liminaires expliquent la manière dont le présent rapport d'évaluation a été conçu et rédigé. Des atouts ou des faiblesses peuvent apparaître dans l'organisation ou la gestion de l'université. Il s'agit moins d'en établir l'inventaire que de relever un ensemble de questions sur lesquelles l'université pourra, si elle le veut et si elle dispose des moyens nécessaires pour réaliser ses projets, porter la réflexion aux fins de maintenir le degré d'excellence qui est le sien.

Le présent rapport est également rédigé à la suite de celui qui a été élaboré, en mars 2009, sous l'égide de l'AERES. Une attention particulière a été portée aux recommandations — notamment en matière de gestion — qui avaient été formulées, à ce moment, à l'adresse de l'université. Le comité d'évaluation a pu mesurer, à cette occasion, les évolutions significatives que l'institution avait pu connaître sous l'impulsion de ses présidents successifs.

# La gouvernance de l'université



Une université ne se gouverne pas à la manière d'une collectivité politique. Elle ne s'administre pas non plus comme un département ministériel. Dans le respect des lois et des règlements mais aussi dans l'exercice des libertés et des responsabilités qui sont les siennes, elle doit être en mesure de concevoir les dispositifs qui lui permettront de remplir utilement ses missions.

Une gestion dite coutumière s'instaure dans ces conditions. L'université apprécie la manière dont elle peut mettre en pratique les dispositions des lois et des règlements. De ce fait, elle adopte des modes de fonctionnement qui lui sont propres et qui trouvent peu d'équivalents dans des institutions comparables.

La gestion coutumière de l'université se situe en amont, en aval, aux marges, voire en contradiction des dispositions normatives.

En amont... L'université adopte des règles de fonctionnement qui lui sont spécifiques. Les dispositifs qu'elle aura mis à l'essai pourront, par la suite, être avalisés, voire généralisés, dans les formes voulues par les autorités prévues à cet effet.

En aval... L'université profite des espaces d'autonomie que lui laissent les lois et les règlements pour instaurer, sur le terrain, des modes d'organisation et de fonctionnement qui correspondent à ses préoccupations.

Aux marges... L'université peut, sans ignorer le cadre juridique et institutionnel à l'intérieur duquel elle est amenée à fonctionner, chercher à privilégier certaines structures, tels les départements, au détriment d'autres. Elle peut laisser ces derniers en veilleuse. Ce faisant, elle donne la préférence aux formules qui s'accordent le mieux à ses besoins.

En contradiction... L'université est convaincue de l'utilité de bonnes pratiques dans la dispensation de ses enseignements. Sûre de son « bon droit », elle peut se montrer rebelle, notamment en master, à des opérations comme celle de la semestrialisation. Elle poursuit alors ses activités sur les routes qu'elle s'est délibérément assignées.

L'appréhension des réalités institutionnelles de l'université peut s'en trouver compliquée. Il n'empêche. Ces façons de faire donnent à la gouvernance de l'université des traits originaux – marqués par la souplesse et le pragmatisme. Elles contribuent à assurer son efficacité. Elles servent à instaurer des modes de gestion qui ne soient pas excessivement technocratiques et qui préservent le temps de travail des enseignants.

Un élément important ne peut être ignoré. Le mode de gouvernance de l'université est accepté par tous. Nul changement n'est inscrit à l'ordre du jour.

## I – La présidence de l'université

Les stratégies qui ont été initiées et poursuivies, spécialement au cours des dernières années, ont porté leurs fruits.

En juin 2012, soit il y a un an, un changement de présidence est intervenu. Il s'est opéré dans un esprit de continuité. Il ne s'agit pas de « démolir l'outil ». Il faut, au contraire, assurer l'effectivité des réformes décidées. Il faut mettre en place les services qui permettront de les réaliser. Il faut mobiliser les moyens et les personnels. Cette tâche de consolidation est actuellement engagée. Elle l'est de manière souple. Ces façons de faire semblent recueillir l'adhésion de la communauté universitaire.

*Primus inter pares*, selon la formule consacrée, le Président privilégie l'écoute, le dialogue, la persuasion plutôt que l'autorité et la contrainte. Il consacre une part importante de son temps à des consultations et à des concertations, souvent officieuses.

Le Président joue un rôle essentiel mais difficile dans la conduite de l'université. Il lui revient d'introduire la modernité tout en respectant la tradition. Dans les domaines autres que ceux de la formation et de la recherche – qui restent de la responsabilité des départements –, il a les mains libres pour développer de nouvelles stratégies. Malgré la diversité des structures et le poids des habitudes, il peut faire preuve de dynamisme et encourager la pratique d'une gestion intelligente.

## II – La direction de l'université

Les responsabilités de l'université ne reposent pas sur les épaules d'un seul.

Le président n'est pas prisonnier des structures officielles, encore moins des groupes qui les constituent. En contrepartie, il est tenu d'organiser de nombreuses réunions aux fins de concevoir les collaborations, d'aménager les concertations et de susciter les adhésions. C'est ainsi que les présidents de département sont réunis chaque mois. Les élus étudiants le sont aussi. Quant aux membres du cabinet du Président, dont le rôle ne saurait être sous-estimé, ils sont réunis chaque semaine, avec les directions des services, pour faire le point sur un ensemble de questions administratives.

Le président est assisté de trois vice-présidents – c'est le nombre minimal requis par la loi –. Il s'agit du vice-président du conseil d'administration – d'ordinaire un économiste –, le vice-président du conseil scientifique – traditionnellement un juriste – et le vice-président du conseil des études et de la vie universitaire – il s'agit d'un étudiant qui ne préside pas pour autant le conseil et ne participe donc pas étroitement à la définition de la politique universitaire ; comme les autres élus étudiants, il est informé avant chaque réunion des projets sur lesquels l'institution sera consultée.

Le président peut s'appuyer sur les trois missions qui ont été constituées aux fins d'optimiser la gestion de l'université dans des secteurs clés pour son avenir<sup>3</sup>. Elles permettent d'associer étroitement des professeurs à la gestion de l'université. Le peu de personnel qui est affecté à ces missions par l'université pourrait néanmoins compromettre le bon développement de leurs activités.

## III – La collégialité dans l'université

Le processus de décision se fonde, en ordre principal, sur la collégialité. Il repose sur une concertation permanente entre le président de l'université et les présidents de département. Constitués en bureau, ceux-ci assistent le président, c'est-à-dire définissent avec lui les priorités politiques de l'université.

La règle du consensus prévaut lorsqu'il s'agit de prendre les décisions les plus importantes. En cas de difficulté, il revient au conseil d'administration de trancher – étant entendu que les présidents de département sont membres du conseil d'administration, la tradition voulant qu'ils se présentent aux élections dudit conseil sur une liste unique pour le collège A. Les mêmes présidents peuvent porter un projet ou un dossier en conseil ; ils suivent son instruction et participent aux opérations d'arbitrage.

Les statuts de l'université reflètent la place centrale que les départements occupent dans le processus de décision. Ceux-ci sont au nombre de cinq. Ils correspondent, en fait, aux « sections disciplinaires » d'une faculté classique<sup>4</sup>. Chaque département est constitué de l'ensemble des professeurs et maîtres de conférences appartenant à la discipline ou aux disciplines relevant de sa compétence. Dans ces domaines, il lui

---

<sup>3</sup> La mission « Qualité/évaluation » procède à l'autoévaluation de l'université, à l'évaluation des enseignements et à la définition des outils de suivi et de pilotage dans la conduite de l'Université. Elle pourrait, à l'avenir, participer aux opérations de contrôle de gestion. La mission « Entreprise » s'efforce, avec l'aide du Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP), de réaliser une synergie entre l'enseignement, la recherche et les entreprises. Elle travaille de concert avec le monde professionnel pour définir les métiers porteurs et les formations à développer ainsi que pour garantir l'insertion professionnelle des étudiants. Des sociétés multinationales, des banques, des cabinets d'avocats et de grandes administrations françaises sont d'ores et déjà partenaires de l'université et contribuent à la professionnalisation des formations qu'elle délivre. La mission « Recherche » pilote le troisième cycle d'enseignement et la recherche. Elle coordonne l'ensemble des centres de recherche, elle prépare et suit le contrat pluriannuel en matière de recherche et elle informe sur les aides à la recherche. Elle assure également le suivi des doctorants et des docteurs au moyen d'indicateurs fournis par le ministère ou créés à son initiative.

<sup>4</sup> Il s'agit du département de droit privé et de sciences criminelles, du département de droit public et de science politique, du département de droit romain et d'histoire du droit, du département de sciences économiques et de gestion et du département de sciences de l'information et de la communication.

revient de débattre de questions essentielles relevant de la politique de l'université, telles l'organisation et l'affectation des enseignements, l'orientation de la recherche dans ses champs disciplinaires ainsi que le recrutement et la carrière des enseignants-chercheurs et des enseignants qui lui sont attachés.

Les présidents de département informent le président des décisions prises dans leurs instances et l'incitent à en tenir compte dans la définition d'une stratégie d'ensemble.

Par contre, les UFR, notamment celles qui sont organisées dans le domaine juridique, ne jouent qu'un rôle mineur. Elles délibèrent sur l'organisation de l'enseignement dans les différents cycles et constituent un lieu de dialogue avec les étudiants. Elles sont au nombre de six<sup>5</sup>.

#### IV – Le fonctionnement de l'université

L'administration de l'université est peu nombreuse mais l'encadrement est performant. Elle est pleinement investie au service de la communauté. La directrice de cabinet est en charge des affaires générales. Elle forme, avec le chef de cabinet et les directeurs de service, l'équipe de pilotage placée sous l'autorité directe du président.

Le cabinet du président est en mesure de répondre rapidement aux besoins croisés d'expertise administrative, financière et réglementaire. L'absence, pour le moment, d'un directeur général des services (DGS) peut paraître handicapante. Au sein de l'institution, les avis sont néanmoins partagés quant à l'utilité de pourvoir à son remplacement. Les uns s'interrogent sur l'utilité de sa fonction, eu égard au rôle éminent rempli par le président. D'autres se demandent si le concours d'un cadre supérieur ne permettrait pas de clarifier la structure administrative et de donner à l'équipe exécutive plus de cohésion encore. Cette seconde préoccupation mériterait d'être prise en considération.

Sans préjudice des observations formées dans ce rapport au titre de la gestion des ressources humaines, il est permis de considérer que l'administration de l'université est efficace. Elle est très appréciée.

---

<sup>5</sup> Il s'agit de l'UFR Capacité et 1er cycle de droit et de science politique, de l'UFR 2ème et 3ème cycles de droit et de science politique, de l'UFR Sciences économiques et de gestion, de l'UFR Sciences du management privé et public, de l'UFR Institut français de presse et de l'UFR Institut d'études judiciaires.



# La stratégie de l'université

L'université ne saurait vivre en situation d'autarcie. Elle se doit de développer des partenariats avec d'autres universités françaises et étrangères ainsi qu'avec un ensemble d'acteurs institutionnels – publics et privés. Elle met en place, dans cette perspective, une politique de la communication et une politique de l'évaluation et de la qualité.

## I – Le Pres Sorbonne Universités

Après de longues hésitations et sans enthousiasme, l'université a constitué, en juin 2010, le Pres Sorbonne Universités, avec deux universités parisiennes, l'université de technologie de Compiègne, le Muséum national d'Histoire naturelle ainsi que l'INSEAD. Ce Pres vise à répondre à deux préoccupations.

D'une part, la volonté est affichée de créer, au cœur de Paris, une université complète. Cet ensemble cohérent doit présenter une claire visibilité internationale. Il peut aussi permettre de dépasser certaines rigidités disciplinaires au niveau de la recherche et de l'enseignement.

D'autre part, chacun des établissements fondateurs entend préserver son autonomie. La lettre « s » accolée à « Université » en témoigne. Des structures légères de type confédéral peuvent être envisagées mais la logique fusionnelle n'est pas à l'ordre du jour. Un transfert de compétences au profit du Pres n'est pas envisagé avec faveur.

Comme Sorbonne Paris Cité, Saclay, Aix-Marseille et Toulouse, l'IDEX « SUPER » porté par Sorbonne Universités a été sélectionné, en février 2012, dans la seconde vague des IDEX. Cette décision lui procure des moyens financiers considérables. Elle devrait lui permettre de réaliser des projets essentiels, tels la création du collège de la Sorbonne, le développement de recherches aux interfaces disciplinaires et la création d'infrastructures de vie étudiante.

Le Pres a permis à l'université d'élargir son offre de formation. Des parcours croisés avec d'autres disciplines sont désormais proposés. L'on relève ainsi les doubles cursus suivants : droit et histoire (Paris II / Paris IV), histoire de l'art et droit (Paris IV / Paris II), science et économie (Paris VI / Paris II) et droit et sciences (Paris II / Paris VI).

## II – La politique de partenariat

La volonté d'élargir et de renforcer les partenariats a prévalu au cours de la période récente. Des conventions ont été passées avec de très nombreuses universités étrangères – ce qui a facilité, par priorité, la mobilité entrante. Des accords ont été négociés et mis en œuvre avec plusieurs grandes écoles de commerce (INSEAD, HEC, ESSEC), avec l'ENM pour la magistrature, l'ENP et le CFPNF (Centre de formation professionnelle notariale de France) pour le notariat. Ces opérations visent à fluidifier la circulation des étudiants ou à contribuer à la formation continue des professionnels. L'implantation récente de l'INSEAD à Singapour a permis d'y ouvrir une filière juridique. Des participations aux formations notariales fonctionnent en Chine et en Amérique latine.

L'université a également développé des partenariats solides avec le monde de la recherche et, plus encore, avec les acteurs du monde économique. Un axe d'évolution de la pédagogie vise notamment à augmenter l'immersion en contexte professionnel des étudiants, et ce dès le master 1.

L'articulation est étroite avec le monde du droit privé. Ainsi le cercle de droit social de l'entreprise rassemble universitaires, avocats, magistrats et juristes d'entreprise pour suggérer des réformes, animer des colloques ou conduire des débats. De même le partenariat de l'université avec l'institut de recherche en propriété intellectuelle (IRPI) de la CCIP permet l'accueil de doctorants en convention CIFRE ; l'association entre les moyens humains et financiers de l'IRPI et les recherches menées par les doctorants et leurs directeurs de thèse contribuent aussi à la production d'une revue, l'organisation de colloques et l'irrigation des PMI innovantes. Dans le domaine du notariat, chacune des dix universités de droit a signé un accord de partenariat avec le CFPNF. L'université y envoie, chaque année, vingt-cinq étudiants qui ont la garantie d'un débouché professionnel tandis que l'articulation du Conseil supérieur du Notariat avec l'Union internationale soutient un réseau mondial où l'université joue un rôle important.

La fondation partenariale Panthéon-Assas, dont les statuts ont été votés en mai 2012 n'a, par contre, pas encore vu le jour. Les sociétés du CAC 40 et les cabinets internationaux pressentis retardent le versement de droits d'entrée qu'ils jugent élevés dans la conjoncture économique actuelle.

### III – La politique de la communication

La communication externe et interne de l'université a été développée dans le cadre de la loi relative aux libertés et aux responsabilités des universités.

La communication externe est dirigée vers la presse, le grand public et les différents partenaires. Elle a pour objectif de valoriser l'image de l'université et de la positionner au premier rang des universités françaises voire européennes. Sur le plan événementiel, de grandes opérations de communication, telles la soirée des majors ou la cérémonie des docteurs, sont organisées.

La communication interne paraît plus réduite. Elle est dirigée vers les conseils centraux avec peu d'information vers les personnels et les étudiants.

De nombreux supports existent néanmoins. En témoignent la lettre d'information « papier » sur les travaux des enseignants (publications de Panthéon-Assas, éditions des centres de recherche et maisons d'édition), plusieurs lettres d'information sous format électronique comme la lettre de rentrée ou la lettre de la recherche annuelle – qui valorise les thèses – et un dossier thématique portant sur les écoles doctorales et les centres de recherche. À cela s'ajoutent des publications pratiques en direction des étudiants ainsi que des bulletins d'information pour les nouveaux étudiants ou enseignants.

Par ailleurs, des outils de communication – serveurs des sites internet, intranet et de l'ENT – sont gérés par la Direction du système d'information (DSI). Ils facilitent la diffusion des informations et offrent une gamme importante de services aux étudiants et aux personnels.

Jusqu'il y a peu, la relation avec la presse était assurée par une attachée recrutée à titre temporaire et placée auprès de la présidence. La nouvelle direction n'a pas souhaité reconduire ce dispositif malgré l'utilité évidente qu'il peut présenter en termes d'information et de communication. Le service communication dont le responsable assiste aux réunions de cabinet est désormais en charge de la communication tant externe qu'interne.

La politique de communication aurait besoin d'être confortée et orientée. A raison de l'excellence de ses formations, recherches et publications, l'université gagnerait à motiver et à mobiliser ses acteurs aux fins de participer plus encore aux grands débats de société.

### IV – La politique de l'évaluation et de la qualité

Avec l'appui de la mission « Qualité/évaluation », l'université a engagé une démarche qualité sur deux axes : l'élaboration d'outils d'évaluation de son fonctionnement et l'évaluation des enseignements. Un professeur nommé par le Président assure le pilotage politique de l'opération et joue un rôle d'interface avec le corps enseignant.

Pour la composante qualité, les premiers travaux ont consisté en la production des chiffres clés, de tableaux de bord de la performance et d'indicateurs pour le suivi du contrat quinquennal, des projets annuels de performance et des rapports annuels de performance. La mission s'est particulièrement investie dans la collecte de données en mobilisant les différentes directions et services pour la rédaction du rapport pour la Cour des comptes et du rapport d'autoévaluation. L'université a la volonté de poursuivre sur cet élan – interrompu, pour l'instant, du fait de la vacance du seul poste d'ingénieur d'études affecté à la mission.

La démarche d'autoévaluation des enseignements a été initiée depuis deux ans dans un cadre largement participatif. Elle est néanmoins limitée. Plus de 40 % des étudiants interrogés de la L1 au M1 ont répondu au questionnaire. Les informations collectées sont traitées par la mission et font l'objet de recommandations diffusées à l'ensemble des équipes. Ce processus dont l'importance ne saurait être sous-estimée dans la conduite d'une démarche pédagogique de qualité sera conforté et devrait aboutir à la rédaction d'une charte de l'évaluation évolutive.

La mission a obtenu des résultats notables et son travail mérite d'être pérennisé. Ne disposant d'aucune autorité, elle gagnerait à se positionner auprès d'un directeur général des services et à participer à certaines réunions de cabinet. Elle pourrait aussi associer à ses travaux les directeurs de service.

# La formation universitaire



L'université entend organiser une offre de formation qui s'inscrive entre tradition et modernité. Elle travaille dans l'esprit d'un grand service public de l'enseignement supérieur. Elle cherche à encourager l'excellence et promouvoir la réussite.

Dans l'organisation des formations, l'université préserve, voire cultive, son originalité. Elle considère, par exemple, que la semestrialisation des spécialités de master est inadaptée. Elle estime aussi que le régime admissibilité-admission gagne à être maintenu dans de nombreuses spécialités. Force est de constater que ces pratiques s'inscrivent mal dans le cadre des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

## I – Une formation multiple

Quatre-vingts pour cent environ des étudiants inscrits entreprennent des études de droit. Et cela au travers de deux mentions de licence, douze mentions de master. L'université offre aussi des formations attrayantes en sciences économiques et de gestion. Et cela au travers de trois mentions de licence, six mentions de master et vingt-quatre spécialités. Elle dispense encore des formations en sciences politiques et sociales – deux mentions de licence, trois mentions de Master. L'ensemble est judicieusement positionné sur diverses niches.

Un effort important a été déployé pour offrir un nombre conséquent de formations à l'apprentissage (vingt et une en 2008-2009 à vingt-sept en 2011-2012 dont vingt spécialités de master). L'enjeu de la professionnalisation a été intégré dans la stratégie de l'établissement comme le montre également le développement des initiatives du Centre de formation permanente en matière de formation continue mais dont le potentiel de développement ne paraît pas totalement mesuré, encouragé et exploité.

Ce positionnement assure une assez large ouverture des formations à l'international avec le développement de doubles ou triples diplômes (*University College Dublin, University College of London*, université de Fribourg, Programme Juriste européen), l'implantation remarquable en Asie et en Amérique latine, et un accroissement substantiel de la mobilité étudiante encadrée.

De manière innovante, l'attention a été portée sur la transdisciplinarité avec l'organisation de doubles diplômes en droit et économie et droit et gestion et sur l'interdisciplinarité avec la création de doubles diplômes dans le cadre du Pres.

## II – Une formation différenciée

L'université a mis au point et développé un plan de réussite ambitieux. Il vise à encourager les meilleurs étudiants sans négliger les autres. Plusieurs initiatives ont été conduites dans cette perspective. La plus remarquable revient à mettre en place des parcours différenciés dès la première année.

Une orientation active, construite par le corps enseignant et pilotée par la scolarité, vise à détecter les étudiants qui pourraient connaître des difficultés dans l'apprentissage du droit. Ils se voient proposer un parcours destiné à les soutenir et à les conduire vers la réussite. Les résultats sont remarquables. Le taux de réussite est passé de moins de 1 % à 28 %. Les étudiants aidés peuvent, par la suite, réintégrer le parcours classique.

D'un autre côté, les bacheliers titulaires d'une mention « très bien » ont la possibilité de suivre un parcours renforcé en intégrant le collège de droit où un enseignement complémentaire leur est dispensé jusqu'en L3 sous la forme d'un diplôme d'université. L'expérience s'est révélée à ce point convaincante que le collège de droit a trouvé un prolongement en M1 et M2 par l'intermédiaire de l'école de droit et la création d'une mention de Master « Fondements du droit » adaptée à ce public. Le parcours renforcé s'est exporté en économie. La création d'un collège de l'économie est envisagée.

L'attention portée à la réussite se révèle également à travers l'action conduite au centre de Melun où des étudiants d'origine sociale plus modeste qu'à Paris se voient offrir des enseignements de qualité identique dans une dimension qui permet davantage d'accompagnement. Conscient de ce positionnement stratégique, l'université a ouvert à Melun l'institut pour l'égalité des chances et a multiplié les initiatives pour adapter

l'offre de formation : déplacement de la licence d'administration économique et sociale (AES) dont les effectifs étaient trop faibles à Paris, création d'un diplôme avec l'école des officiers de gendarmerie...

Grâce à ce dispositif – qui concerne 2 100 étudiants de L1 dans le parcours « classique », 350 dans le parcours « réussite » et 120 dans le collège de droit –, l'université est parvenue à concilier la nécessité d'accueillir un grand nombre d'étudiants et la volonté de sélectionner les étudiants qui, s'inscrivant en M2, sont les meilleurs garants de l'excellence des enseignements procurés par l'université. La sélectivité est particulièrement forte (plus de 16 000 candidatures pour seulement 2 500 admis en M2). L'attractivité se révèle par le nombre important d'étudiants qui rejoignent l'université en Master 1 avec l'espoir d'intégrer plus facilement les spécialités. La situation peut paraître singulière. L'université reçoit à peu près autant de nouveaux étudiants en licence (44 %) qu'en master (45 %).

### III – Une formation intégrée

À ces parcours différenciés, le plan réussite associe la création d'ateliers de professionnalisation. Les étudiants peuvent nouer un contact avec la pratique. Partant du constat que les stages en licence sont difficiles à obtenir et ne présentent pas toujours un intérêt suffisant, l'université a choisi une autre voie. Des ateliers sont animés par des avocats, des magistrats, des huissiers. Ceux-ci familiarisent les étudiants à leur pratique professionnelle.

En master 1, le dispositif s'étoffe à l'entremise de la maison du Droit créée en partenariat avec les avocats. Les étudiants y participent, aux côtés d'avocats, au conseil de particuliers.

L'on soulignera aussi le dynamisme du centre d'information et d'orientation (CIO) et du bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP). Ce dernier service se préoccupe de rapprocher le monde professionnel et l'université à travers des rencontres comme la *Job Fair* – qui a réuni, en 2013, près de cinquante-sept établissements d'enseignement supérieur et quarante-huit cabinets juridiques. Par ailleurs, le BAIP met à la disposition des étudiants de M2 une plateforme dédiée aux emplois et aux stages. En revanche, très peu d'enquêtes sur l'insertion professionnelle des diplômés et le suivi des cohortes étudiantes sont réalisées.

Les actions d'insertion professionnelle sont surtout menées en master. L'on relève le nombre particulièrement important de masters professionnels, ce qui constitue un élément favorable à leur insertion professionnelle. Les étudiants de master 1 ont la possibilité de faire un stage de quatre mois à temps plein, stage validé en unités d'expérience professionnelle (UEP). Le centre de formation permanente joue aussi un rôle actif dans l'insertion des diplômés non encore insérés dans la vie active, et ce par le biais des relations qu'il entretient avec le monde professionnel. Les associations d'anciens étudiants du master 2 jouent aussi sur un sentiment très fort d'appartenance et facilitent la recherche de stages ou d'emplois.

### IV – Une aide effective aux diplômés

L'on notera l'effort fait par l'université pour renforcer les contacts avec le monde professionnel, notamment avec la création du BAIP, l'association des Alumni, l'élaboration de l'annuaire des anciens, ainsi que la forte implication des professionnels dans le cadre des masters.

Le BAIP est dirigé par un professeur, désigné par le Président, et administré par un chargé de mission. Pour préparer efficacement les étudiants au monde professionnel, il organise des ateliers d'aide à l'insertion (préparation aux entretiens, rédaction de CV et de lettres de motivation).

Le BAIP gère également le réseau des diplômés d'Assas. Concrètement, celui-ci prend la forme d'un annuaire papier des anciens groupés par spécialités et par entreprises (douze mille anciens sont recensés dans l'édition 2012). Cette opération fait l'objet d'un investissement important de l'université.

Afin de structurer le réseau des anciens, l'université anime le réseau Assas-Alumni qui réunit cent mille diplômés. L'adhésion à l'association permet d'accéder à plusieurs services comme l'envoi de l'annuaire, la possibilité de déposer des offres d'emplois et de stages sur le site internet, des invitations à des événements...

Il n'y a pas de réelle coordination entre le BAIP et le CIO. Certaines actions peuvent être conduites en double : contacts avec les professionnels, appel aux anciens, aide à la rédaction de CV, organisation d'une plateforme d'emplois et de stages...

# La recherche universitaire

La formation dispensée par l'université est, pour sa plus grande part, d'ordre juridique. Cette caractéristique déteint sur la manière dont les travaux de recherche sont poursuivis par et dans l'institution. Malgré la présence de plusieurs disciplines non juridiques, la recherche est, pour l'essentiel, centrée sur les différentes branches du droit, prises séparément. Par priorité et par tradition, elle est poursuivie à titre individuel.

## I – Des recherches individuelles de qualité

La recherche est moins celle de l'université que celle qui est pratiquée à l'université. Elle reflète l'expertise que des juristes renommés ont pu acquérir. Elle affiche une « productivité » élevée, en termes d'études, d'articles ou d'ouvrages. Elle se distingue surtout par la qualité intrinsèque des résultats.

Les travaux de recherche accomplis sont, pour une large part, individuels même s'ils peuvent s'inscrire dans des publications collectives ou déboucher sur des colloques et réunion scientifiques dont les travaux seront consignés dans des publications communes. Ils se réalisent dans des centres ou instituts dont les activités, notamment faute de locaux adéquats, ne sont pas toujours coordonnées.

Il en résulte une certaine dispersion des initiatives. Les structures de recherche et les écoles doctorales ne s'inscrivent pas dans une logique d'intégration. Il s'agit de cadres institutionnels au sein desquels des recherches de haut niveau peuvent éclore sous la conduite d'enseignants-chercheurs qui bénéficient d'une réelle notoriété.

Dans ce contexte, le doctorant peut éprouver quelque difficulté à quitter le statut d'étudiant (encadré, sinon assisté) qui était le sien et à embrasser celui d'un apprenti chercheur (confronté à la nécessité de concevoir et rédiger « sa » thèse). Les travaux polyvalents qui peuvent lui être assignés, en marge des dispositifs d'enseignement et d'évaluation, peuvent contribuer à développer un sentiment d'instabilité et d'incertitude. Un encadrement plus soutenu pourrait contribuer à dissiper ces inquiétudes.

La diversité et la qualité des travaux réalisés attestent du bien-fondé de la démarche.

## II – Des politiques de recherche à organiser

L'université ne s'est pas donné pour objectif de développer une politique organisée de la recherche. Cette démarche ne semble ni souhaitée ni envisagée par ses membres. L'université ne fait pas obstacle, par contre, au développement de politiques de recherche dans chacune des disciplines qu'elle agrège.

La préoccupation de développer une recherche interdisciplinaire s'accommode mal de l'aménagement d'écoles doctorales monodisciplinaires. Chacune d'elles a une existence autonome. Elle ne gère qu'un faible budget. Elle ne fait pas obstacle à la création de centres et d'instituts dont les travaux correspondent, chaque fois, à une discipline particulière.

La recherche menée à l'université n'occupe pas une place spécifique à côté de l'enseignement. Elle est plutôt conçue comme l'un des instruments qui est mis à son service. Le travail de recherche devient l'amorce d'un cours, ou il en est l'objet, ou encore il en est le prolongement. De toute manière, il lui est intrinsèquement lié. S'il est communément admis que l'enseignement et la recherche se fertilisent mutuellement, l'accent mis sur la première de ces démarches influence largement la réalisation de la seconde.

Dans ce contexte, le Conseil scientifique de l'université gère un ensemble de dossiers liés au développement de recherches particulières. Il assume cette tâche au quotidien. Il ne se donne pas pour mission de dessiner des axes stratégiques dans le cadre d'une politique à long terme.

Le conseil scientifique compte quatre formations : une formation plénière, une formation restreinte aux professeurs et maîtres de conférences, une formation restreinte aux collègues A et B, et une formation

restreinte aux professeurs. Il s'agit d'une institution à vocation consultative. Elle donne son avis sur un grand nombre de questions pratiques, telles la répartition des bonus-qualité-recherche, le montant des dotations des équipes de recherche et des écoles doctorales, la désignation des responsables de master 2, la nomination de maîtres de conférences et de professeurs invités, les demandes de détachement dans le corps des professeurs et la désignation des directeurs d'école doctorale.

### III – Des recherches intra- et interdisciplinaires à coordonner

L'université bénéficie d'un potentiel scientifique considérable qui pourrait être mis au service d'une coopération intra- et interdisciplinaire. Le droit, l'économie, la gestion, l'information, la communication, les sciences politiques, la sociologie... Autant de disciplines dont nul ne saurait nier la spécificité et les méthodologies particulières mais qui pourraient susciter, notamment dans le domaine de la recherche, des collaborations utiles.

Il n'y a pas, cependant, une culture de collaboration entre les écoles et les disciplines. Une culture intradisciplinaire intégrant des dimensions de droit comparé, de droit européen, de droit international ou des droits de l'homme ne semble pas non plus encouragée à suffisance.

La pratique du libre accès des doctorants aux conférences et séminaires des autres écoles doctorales ne suffit pas à créer l'amorce d'une culture interdisciplinaire. Un suivi plus régulier de la part des membres extérieurs des écoles doctorales pourrait, par contre, contribuer à faire émerger des thèmes de recherche inédits. Il permettrait de combiner les préoccupations scientifiques inhérentes à tout travail de recherche et des considérations plus pratiques.

Des défis similaires s'imposent aux unités de recherche. Les publications qu'elles réalisent font l'unanimité. Les travaux accomplis bénéficient d'une reconnaissance internationale. Les unités manquent, cependant, de locaux – en ce compris des bureaux équipés pour les chercheurs et pour les doctorants. Elles ne disposent pas non plus d'un soutien administratif permanent.

À supposer que l'université souhaite développer la recherche intra- et interdisciplinaire et qu'elle désire rencontrer sur ce terrain les préoccupations des professionnels du droit et de l'économie, tout en mutualisant l'usage des moyens et des locaux, elle devrait encourager la fusion ou le groupement de certaines unités. Elle pourrait s'ouvrir aux disciplines pratiquées par ses partenaires du Pres. Dans une perspective plus globale, elle pourrait s'essayer à instaurer un début de planification pluriannuelle autour de quelques axes de recherche thématiques.

### IV – Des recherches au niveau européen et international à globaliser

C'est un truisme de constater que le monde universitaire s'europeanise et s'internationalise. L'université a pris des initiatives utiles en ce domaine mais il n'est pas établi que celles-ci s'inscrivent toujours dans une perspective globale.

L'intention était exprimée dans le contrat quadriennal 2009-2012, de poursuivre une « politique d'insertion » internationale et d'améliorer la réactivité face aux « appels d'offres européens ». Il n'est pas établi que ces préoccupations aient été pleinement rencontrées. Sans interférer dans la conduite des travaux menés par ses membres et ses équipes de recherche, l'université pourrait mieux se positionner aux fins de répondre aux appels d'offres français, européens ou internationaux. Si telle était son intention, elle gagnerait à étoffer son « service international » pour le mettre en mesure de préparer, sur un plan administratif, les dossiers qui pourraient être déposés.

La dimension européenne et internationale de l'action universitaire se marque aujourd'hui par l'organisation de doubles diplômes et par l'échange d'étudiants et d'enseignants. L'université peut notamment se prévaloir d'une expérience dans la cotutelle des thèses. Ici encore, le support administratif est relativement réduit.

# Les relations extérieures

L'université entretient des relations extérieures de différentes manières.

## I – La mobilité individuelle

Le rayonnement européen et international qui s'attache aux programmes d'enseignement de l'université attire, chaque année, un grand nombre d'étudiants étrangers (environ 1 600, soit 10,5 % du total), dont les étudiants dits « Erasmus ».

La dispensation d'un enseignement de haute qualité n'incite pas, par contre, les étudiants à quitter, fût-ce pour un temps limité, l'institution d'origine. Comme dans d'autres universités françaises, les contraintes administratives liées à l'organisation des années de formation ou la préparation de concours peuvent aussi les conduire à ne pas profiter de l'ensemble des occasions qu'offre une collaboration interuniversitaire, notamment à l'étranger.

De leur côté, les enseignants peuvent chercher à insérer les étudiants dans les programmes d'enseignement qui sont organisés en collaboration avec d'autres universités. Ils ne les inciteront pas à choisir d'autres destinations.

## II – La mobilité sur programme

Parmi les échanges fondés sur des accords bilatéraux, l'université offre une multitude de programmes, tels que les formations à double diplôme (avec des institutions en Allemagne, Colombie, Espagne, Irlande, Italie, Suisse et au Vietnam), la spécialité « juriste européen » (une formation impliquant Paris II, Humboldt, le King's College et La Sapienza), le master « culture juridique française » (orienté vers les étudiants étrangers), le LL.M. in European Law (qui vise principalement les étudiants américains), l'« école internationale de droit » à Singapour (un LL.M. de six mois) et, enfin, des « cursus intégrés » avec certaines institutions anglaises, allemandes et américaines. Ces programmes bénéficient du concours actif des enseignants ainsi que de professeurs invités. Ils concernent environ 350 étudiants en mobilité entrante et autant en mobilité sortante. Ces chiffres sont en nette augmentation depuis trois ans.

L'école d'été, organisée conjointement avec la Yale Law School, retient particulièrement l'attention.

Les étudiants en mobilité sont, pour une large part, porteurs d'un diplôme qu'ils ont acquis dans leur pays d'origine. Ils se déclarent pleinement satisfaits de la qualité de l'enseignement et du système de contrôle continu des connaissances. Ils se disent préoccupés par le coût de certaines formations (notamment de la partie anglaise de la formation « juriste européen »). Ils constatent aussi qu'en égard à la taille des groupes d'enseignement, la collaboration avec les étudiants français est peu développée. Ils regrettent un manque d'accompagnement dans la vie proprement étudiante. Ces commentaires ne résultent pas seulement d'un « effet de dépaysement ». Ils témoignent de la réelle difficulté de s'habituer aux modes d'administration d'une grande université et d'une grande ville.

Les professeurs ne seraient pas habitués à correspondre avec eux par courriel.

## III – Les collaborations internationales

Il est renvoyé aux considérations du présent rapport, sous la rubrique « La stratégie universitaire. III. – La politique de partenariat ».

Vue tant de l'intérieur que de l'extérieur, l'université est l'un des fleurons de la culture juridique française. Elle entend rester fidèle à cette image et cette vocation même si elle est parfois présentée, de manière caricaturale, comme une « agence d'exportation du droit français » ou comme une entreprise qui vise à développer – selon l'appellation de l'association Henri Capitant – un réseau de collègues et d'amis dans le

monde du droit et de la justice. Cette préoccupation gagne à être maintenue et développée. La démarche ne saurait empêcher d'étudier des systèmes juridiques différents, d'instaurer des comparaisons utiles et de prendre en compte les interactions normatives qui s'établissent désormais entre les niveaux de pouvoir national, européen et international.

#### IV – Les collaborations locales et régionales

Comme on l'a déjà rappelé, les collaborations au sein du Pres restent limitées. Celles qui pourraient se développer, en dehors du Pres, avec d'autres institutions de la région parisienne le sont plus encore.

# Les étudiants



L'étudiant bénéficie d'une position privilégiée. Il en est conscient. Il profite d'un enseignement de haute qualité. Il est associé aux événements que suscitent les travaux de recherche poursuivis dans l'université. Il vit dans l'une des capitales européennes les plus attractives sur le terrain éducatif et culturel. Il apprécie le contexte dans lequel il est amené à travailler. Il n'ignore pas les perspectives professionnelles qui lui sont ouvertes. Cette situation le conduit à tempérer les critiques qu'il pourrait être amené à faire au regard de sa situation administrative ou sociale.

## I – Le parcours étudiant

Le CIO s'attache à offrir à chacun un parcours de réussite qui réponde à ses aptitudes et, si possible, à ses aspirations.

À l'occasion de salons et de forums, il informe les lycéens sur la diversité des cursus que l'université propose. Il a créé une documentation particulièrement riche et assure des entretiens individuels approfondis pour les futurs étudiants. Il les alerte sur le taux d'échec en licence. Il propose, s'il échoue, le parcours de la réussite ou celui de l'excellence.

Le CIO a aussi pour mission d'aider les étudiants en cours de formation. Il peut leur proposer une réorientation. Trois cents ouvrages sur les formations sont disponibles en libre accès. Un kiosque d'information a été établi à la bibliothèque de Melun. Le BAIP suit, quant à lui, le devenir des étudiants et le réseau professionnel qui en découle.

L'absence de communication entre le BAIP et le CIO peut faire que certaines actions soient conduites en double. Plusieurs acteurs travaillent sur le même domaine et ne communiquent pas entre eux. Cette communication hétérogène ne simplifie pas les démarches des étudiants.

## II – La participation étudiante

Les étudiants ne se sentent pas marginalisés même si la politique étudiante est construite, pour l'essentiel, par le directeur de la vie étudiante (DVE) qui est également directeur du centre Assas, et non par le vice-président étudiant.

Ils sont sollicités de manière régulière par la présidence et les services de l'établissement. La présidence de l'université manifeste, en particulier, une écoute auprès des élus dans les conseils statutaires. Ceux-ci peuvent s'exprimer sur les dossiers qui relèvent de la politique de l'université. Par contre, ils ne sont pas impliqués directement dans la conduite de ces projets.

L'organisation de l'université est conçue de manière telle que les décisions importantes se prennent dans les conseils de département – où les étudiants ne sont pas représentés. A l'inverse, les UFR – où les étudiants sont censés donner un avis – sont marginalisées, à l'exception notable de l'UFR d'économie.

De plus, les représentants ne bénéficient pas d'espace particulier pour communiquer directement avec les étudiants. L'information passe par les associations qui disposent d'élus dans les conseils statutaires.

## III – Les outils de l'étudiant

L'Espace numérique de travail (ENT) permet aux étudiants d'avoir accès aux informations de l'université, à une boîte e-mail, aux ressources pédagogiques et aux ressources documentaires.

En matière de pédagogie numérique, l'université a mis en place Agor@ssas. Cette plateforme met à la disposition des étudiants des cours et des exercices en ligne, notamment ceux qui sont relatifs à l'anglais, ainsi que des cours podcastés.

L'offre numérique du centre de documentation s'est fortement étoffée ces quatre dernières années : le budget annuel a augmenté de près de 20 %, le nombre de périodiques de 25 % ; celui des utilisateurs a été multiplié par trois et le nombre des accès distants par plus de quatre.

La bibliothèque a développé la formation de ses usagers à la maîtrise de l'information scientifique et technique via un tutorat destiné aux étudiants de L1 (343 étudiants formés en 2011/2012), des séances de méthodologie documentaire et une formation plus spécialisée à la recherche numérique informatisée pour les étudiants en thèse (66 doctorants formés pendant la même période). Un tutoriel a été développé sur Agor@ssas pour toucher un nombre d'étudiants beaucoup plus important.

La rénovation des bibliothèques de Melun et de Vaugirard est en cours, pour répondre aux mêmes critères de fonctionnalité et y élargir l'offre de services, ce qui devrait permettre de niveler les différences d'accès aux ressources documentaires entre les étudiants de Paris et de Melun.

La création du learning center au centre Assas a permis le développement d'une véritable vie de campus. Elle a conduit à la rénovation de la bibliothèque et à la création d'espaces de travail et de lieux de rencontre. Des équipements modernes à la pointe de la technologie ont été installés<sup>6</sup>.

## IV – La vie étudiante

Les associations occupent traditionnellement une place significative dans la vie étudiante. L'on ne saurait non plus perdre de vue les préoccupations qui s'expriment dans les domaines de la santé et du sport.

### 1 • Les associations étudiantes

La vie associative de l'université s'est considérablement développée grâce à un fort soutien de l'administration et du corps professoral. En 2008, il y avait cinquante associations ; en 2013, il y en a cent dix. Cette évolution tient à la création d'associations de filières ou de diplômes. La présidence a également souhaité mettre en avant le dynamisme de ces associations. Elle a mis à leur disposition des panneaux numériques. C'est dans le même esprit qu'a été créée la télé d'Assas.

Néanmoins, les associations souhaiteraient bénéficier d'une plus grande écoute au sein du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) qui finance, pour deux tiers de son budget, des projets culturels et, pour le troisième tiers, des projets de mobilité. Elles considèrent que la répartition des crédits est à peu de choses près arrêtée lors des travaux en pré-commission où n'est présent que le seul vice-président étudiant. La commission ne dispose, dans ces conditions, que d'une marge réduite d'affectation des moyens.

### 2 • La médecine étudiante

Depuis décembre 2010, le Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIUMPPS) dessert les universités du Pres. Dans les faits, il dépend essentiellement de l'université de Paris VI. Les locaux, les vacataires et les personnels administratifs lui sont attachés.

L'université ne met, cependant, pas les moyens nécessaires à disposition du service pour que celui-ci puisse fonctionner efficacement. Le taux de réponse aux convocations pour la visite médicale est, par exemple, de 47 %. Cette déficience est imputable au manque de sensibilisation et de visibilité du service.

Les assises de la santé réunies en 2011 ont permis de présenter un profil-type de l'étudiant du Pres, grâce à l'exploitation d'un questionnaire et d'expliquer l'ensemble des actions que le SIUMPPS pouvait mettre en place. Les Assises ont aussi mis en exergue les différences entre les pratiques des différents membres du Pres. Une politique globale de la santé pour l'ensemble des étudiants du Pres mériterait d'être encouragée.

---

<sup>6</sup> Trois restaurants universitaires y seront ouverts. Une salle de sport pour les étudiants et les personnels ainsi que des bureaux pour les enseignants y sont prévus de même que des appartements pour les professeurs invités.

### 3 • Le sport étudiant

Le service des sports de l'université fonctionne bien. Il donne l'image d'une université qui souhaite allier excellence et bien-être. L'étudiant peut participer à 77 activités réparties sur 290 créneaux horaires. Ceux-ci sont remplis à 98 %.

Le sport joue un rôle important dans l'accueil et l'intégration des étudiants étrangers qui participent à des activités le samedi. Les athlètes de haut niveau peuvent bénéficier d'un statut particulier et d'un suivi spécifique lors de la troisième année de licence.

Le service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS) — qui assure un suivi précis des étudiants —, a établi un lien entre le sport et les études : ceux qui pratiquent un sport régulièrement réussissent mieux leurs études — 7 % de réussite en plus en licence et 10 % en master 1. L'observation n'est pas spécifique aux étudiants inscrits à l'université. Il n'en reste pas moins que la politique qu'elle mène en ce domaine ne peut que servir son image et profiter au public étudiant qu'elle accueille.



# La gestion de l'université

Pour l'aménagement de sa gestion, l'université a choisi de faire siennes les recommandations que lui avaient adressées le comité d'évaluation de l'AERES en 2009. Elle a également mis en œuvre celles de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR). L'on ne peut que se féliciter des réformes réalisées qui donnent à l'institution une meilleure maîtrise de ses moyens humains, financiers et matériels. L'université est ainsi en mesure d'assumer sereinement l'élargissement de ses responsabilités et de ses compétences (RCE).

## I – La gestion des ressources humaines

L'université dispose d'une forte proportion de professeurs qu'elle recrute par mutation, ce qui lui procure un personnel expérimenté et de qualité. Les maîtres de conférences sont, pour l'essentiel, choisis parmi les étudiants qui ont soutenu une thèse à l'université. Douze emplois sont réservés pour l'accueil de professeurs invités.

L'université a mis en place une politique indemnitaire saluée par les représentants des personnels et basée sur un travail d'harmonisation des régimes des différentes filières de personnels (AENES, ITRF, bibliothèques). Les efforts ont porté sur une réévaluation des montants des primes et de leur part mensualisée pour tous les personnels administratifs et techniques, avec une forte priorité pour la catégorie C. Pour les enseignants, l'enveloppe allouée aux primes pédagogiques et administratives a doublé.

L'université compte une centaine d'agents contractuels BIATSS dont vingt-deux travaillent sous régime de contrat à durée indéterminée. Le plan de résorption de l'emploi précaire et l'organisation de concours dans l'académie devraient, dans une hypothèse favorable, permettre aux personnes éligibles d'intégrer la fonction publique.

L'université doit amplifier son action en matière de formation permanente de ses personnels en lien avec les nouvelles compétences à acquérir pour un exercice efficace des fonctions. Chaque année un plan de formation pour les personnels est établi, présenté aux instances et publié sur le site intranet de l'université. Cette opération pourrait contribuer à développer les connaissances et les aptitudes des membres du personnel, à mieux les préparer à l'évolution de leurs tâches, à favoriser l'utilisation des outils de gestion informatique.

## II – La fonction financière et comptable

Les opérations financières de l'université reposent sur une organisation centralisée. Cette situation a facilité, au 1er janvier 2010, l'élargissement des responsabilités et des compétences. Le principe de séparation des fonctions de l'ordonnateur et du comptable a été réaffirmé à cette occasion.

### 1 • La gestion des rémunérations.

Le transfert de la gestion de la masse salariale des personnels « Etat » à l'université a réclamé une réelle mobilisation de la direction financière et du patrimoine, de l'agence comptable et de la direction des ressources humaines. Il faut souligner l'engagement remarquable qui a été celui des services et de l'esprit de collaboration qui a prévalu aux fins d'assumer les nouvelles responsabilités.

La gestion de la paie de tous les personnels relève de la DRH qui en assure le contrôle interne. Un second contrôle, *a priori* et *a posteriori*, est effectué par l'Agence comptable et permet de sécuriser le processus. La DRH est également chargée de la prévision budgétaire annuelle de la masse salariale, de son évolution et de son suivi. La procédure mise en œuvre permet à l'agent comptable d'opérer les vérifications nécessaires avant le lancement de la paie.

Le processus n'est pas complètement abouti. Subsiste, en effet, à la direction financière la gestion des crédits de vacances et des heures complémentaires financées sur ressources propres. En somme, les opérations

concernant les rémunérations sont réparties entre des structures diversifiées en fonction de la nature des crédits utilisés.

Le travail accompli peut être fragilisé par le manque d'outils informatiques intégrés.

## 2 • La situation financière, le budget et son exécution.

La situation financière de l'université est saine et même confortable. Les résultats des exercices 2007 à 2011 affichent, pour chaque année, un excédent des recettes de fonctionnement. Il s'élève pour 2011 à 4 % des recettes de fonctionnement, soit à 3,8 M€. Sur la même période, les variations du fonds de roulement sont positives de 2007 à 2010. La diminution constatée lors de l'exercice 2011 est à mettre en relation avec la forte augmentation du poste « construction ». Les capacités d'autofinancement sont très positives (+2,8 M€ en 2011). Le fond de roulement couvre, pour sa part, deux mois, au moins, de fonctionnement.

La direction de l'université se montre vigilante quant à ses dépenses. Pour tenir compte de l'élargissement des responsabilités et des compétences, elle s'est engagée dans des opérations de consolidation de la gestion financière et comptable. C'est dans ce contexte que le processus budgétaire est mené dans trois directions : la masse salariale, les investissements et le fonctionnement. Il est basé pour cette troisième part sur un dialogue avec les directeurs de centres, de masters et d'écoles doctorales.

Dans le même esprit, un comité financier a été constitué. Il est composé de membres du conseil d'administration. Il est placé sous la responsabilité du vice-président du conseil. Il prépare l'examen du budget et des comptes. Il analyse les risques financiers. Il examine les grands projets de l'université.

Ces structures et ces outils sont mis en place au service d'une véritable politique budgétaire. La chaîne de dépenses paraît bien maîtrisée. Les recettes sont constituées à hauteur de 80 % par des subventions. Si le service financier assume la prévision budgétaire et émet les titres de recettes, l'agent comptable les prend en charge et les vise. Il semble que les recettes ne soient comptabilisées qu'au moment de l'encaissement par le comptable.

## 3 • Le renforcement de la qualité comptable.

L'université a su mobiliser, à l'interne, les différentes directions grâce à la création d'une cellule « autonomie » et l'organisation de réunions dirigées par le président lui-même. À l'externe, elle a pris appui sur les services de la direction régionale des finances publiques (DRFIP) et d'un cabinet d'expertise. Néanmoins, les directions se sont emparées de ces dossiers majeurs pour la gestion de l'université. Elles sont devenues les acteurs principaux des changements intervenus.

Les objectifs prioritaires assignés par la LRU ont été atteints. La qualité financière et comptable a été améliorée. Le pilotage a été facilité grâce à la production de chiffres fiables et sincères : certification des comptes, mise en place de la démarche qualité et du contrôle interne comptable, maîtrise de la procédure paye, mise en place d'une comptabilité patrimoniale concernant l'immobilier.

## III – La gestion patrimoniale

Dans le cadre de l'élargissement des responsabilités et des compétences, la dévolution du patrimoine immobilier sollicitée par l'université a été refusée vu la complexité de la situation parisienne et la nécessité de définir un plan global pour les établissements concernés. L'université s'est néanmoins engagée dans une opération de pilotage autonome de la gestion de son patrimoine.

### 1 • Un schéma pluriannuel de stratégie immobilière.

Après avoir réalisé l'état des lieux de son patrimoine, l'université a produit deux documents : un schéma directeur immobilier (SDI), à l'horizon de vingt-cinq ans, et un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), à la demande de France domaine et limité à cinq ans.

Le SPSI fait état d'un déficit de locaux de l'ordre de 15 000 m<sup>2</sup>, ce qui induit des conséquences importantes sur le plan pédagogique, sur l'organisation des laboratoires de recherche et sur les conditions de la vie étudiante. Il énonce deux objectifs : la création d'un véritable campus urbain et le regroupement du

patrimoine actuellement implanté sur dix-huit sites dans Paris — sans compter les quatre sites de Melun — dans un secteur proche du Panthéon. L'idée est aussi de mettre fin aux charges locatives

Au vu de la situation foncière, le plan paraît difficilement réalisable à court terme.

## 2 • La rationalisation du parc immobilier.

Des opérations de groupement par pôle d'excellence en recherche ont été menées à bien et deux acquisitions de faible surface (chaque fois, 600 m<sup>2</sup>) ont permis de s'inscrire dans cette stratégie.

Par ailleurs, le projet immobilier « ASSAS » — d'une superficie de 26 000 m<sup>2</sup> — représente le projet phare de l'université. Financé grâce à deux contrats de plan État-Région, il a nécessité de gros travaux. Le projet initial a été réorienté pour répondre aux deux priorités définies par le président : d'une part, la pédagogie, avec l'implantation et le financement du learning center, et, d'autre part, la vie étudiante, avec la création d'espaces de restauration et l'amélioration du cadre de vie.

## 3 • La gestion du patrimoine.

L'université a progressé dans la connaissance de son patrimoine et de sa situation sur le plan comptable. La réflexion prospective et la rationalisation engagée méritent d'être accompagnées de la mise en place d'un système d'information spécifique. Celui-ci permettrait d'avoir une lisibilité des données physiques des bâtiments et de mieux exploiter l'utilisation des locaux. L'« applicatif » choisi permettrait également de moderniser la gestion avec, entre autres, l'élaboration de tableaux de bord et la planification des opérations de maintenance. Grâce aux autres logiciels — ceux de la gestion financière, de la scolarité et des ressources humaines —, il devrait aider à la détermination de coûts complets.

## IV – Le système d'information

Pour remplir les missions qui sont les siennes, l'université doit disposer d'un système d'information performant. La direction des systèmes d'information (DSI) est appelée à jouer ici un rôle essentiel. Elle doit notamment veiller à sécuriser la transmission d'informations à l'ensemble des composantes de l'université.

### 1 • L'organisation des systèmes d'information.

La DSI a été associée à la mise en œuvre du projet quadriennal. Elle participe aux réunions hebdomadaires du cabinet. Elle a établi des échanges directs avec la présidence, avec les directeurs des fonctions supports et des services communs, sans oublier les enseignants et les étudiants. Elle a travaillé dans une perspective résolument coopérative.

En interne de la DSI, une claire répartition des rôles et une grande complémentarité des compétences a permis à l'équipe, renforcée par un ingénieur spécialisé dans le développement d'infocentre, de satisfaire les besoins majeurs de sécurisation dans les domaines RH et Finances.

Elle a aussi contribué à mettre en place les outils permettant la production de tableaux de pilotage issus des bases de données, à déployer une infrastructure technique aux normes actuelles de l'ENT dans les sites d'enseignement, le réseau des bibliothèques et les espaces de travail des étudiants — même si le câblage du site de Melun a été retardé par de longues négociations relatives au partage du budget entre la ville, propriétaire des locaux, et l'université.

Le travail accompli a également permis de réduire la charge de travail des équipes administratives en automatisant certaines tâches consommatrices de temps : règlement des droits de scolarité via Internet, réservation en ligne des salles et espaces de travail, accès à des flux autorisés pour produire des documents personnalisés, enregistrement vidéo de cours et de conférences, production des statistiques d'activité pour orienter les décisions d'acquisition d'une bibliothèque fonctionnant désormais en réseau.

### 2 • La politique de sécurité.

Une politique de sécurité a été définie et mise en place pour réduire les risques liés à l'ENT. Elle s'appuie sur un cloisonnement en sous-réseaux et la définition de groupe d'utilisateurs limitant l'accès aux

différentes bases. Pour les services offerts à la communauté des étudiants, une carte individuelle joue le rôle de clé, permettant l'authentification et donc des accès directs non médiatisés.

Les serveurs sont groupés, dans des locaux sécurisés, sur le site de Notre-Dame des Champs. La redondance est en préparation et une salle miroir sera prochainement mise en place.

### 3 ● Les perspectives.

La DSI a su tirer parti des expériences et du savoir-faire que connaissent les réseaux spécialisés dans l'informatique de l'enseignement supérieur. Elle fait preuve d'un sage pragmatisme – coller aux besoins, tenir compte des limites en termes de moyens. Elle témoigne d'un réel engagement à relever les défis lancés la présidence.

Le travail de la DSI s'articule au réseau de l'association « Cocktail » qui groupe quatre-vingts universités et grandes écoles et mobilise une vingtaine de développeurs. Cette association propose des études comparatives de solution et des développements mutualisés.

Elle travaille en partenariat étroit au sein de l'UNPIDF (Université Numérique de Paris - IDF) pour le développement de l'ENT et l'enrichissement des fonctionnalités des cartes étudiants. L'UNR et l'ESUP-Portail fournissent des outils et l'appui technique de leurs ingénieurs.

La direction devrait pouvoir entrer, par priorité, dans un cycle de consolidation. Pour cela, elle doit stabiliser le référentiel commun des données de l'université, garantir cohérence et fiabilité aux données partagées, relancer l'élaboration d'un schéma directeur, mettre en place un support technique et pédagogique pour les utilisateurs du Learning Center.

En relation avec les multiples « groupes utilisateurs » et ses partenaires externes, une équipe d'une trentaine de personnes pourra poursuivre sur la lancée et prendre en compte les difficultés que peut connaître un système d'information en forte transition.

# Conclusion et recommandations



L'université Panthéon-Assas - Paris II est une université *sui generis*.

Elle s'inscrit dans une tradition universitaire qui a fait largement ses preuves, notamment pour le développement de la culture juridique française, en France et à l'étranger.

Elle entend aussi situer ses activités d'enseignement et de recherche dans les perspectives de la modernité, notamment par la mise en œuvre de programmes diversifiés de formation.

Dans cette double perspective, l'université a pu développer, et développe encore, un ensemble de stratégies, notamment en partenariat avec les milieux professionnels présents sur la place de Paris. Ces stratégies lui permettent d'occuper une place privilégiée dans le paysage universitaire, en France et, plus largement, dans la communauté internationale.

L'esprit d'unité dont témoignent les personnels et les étudiants de l'université conforte l'image d'une institution qui coordonne, avec la souplesse nécessaire, un ensemble d'initiatives, de réunions ou de travaux scientifiques dans les domaines du droit et de l'économie.

Ces choix stratégiques sont à l'évidence portés par la communauté universitaire tout entière. Ils procurent des résultats appréciables dont elle peut, à juste titre, se féliciter.

Au regard des pratiques mises en œuvre dans des institutions qui poursuivent les mêmes objectifs de formation – fût-ce selon d'autres méthodes, avec d'autres moyens et eu égard à d'autres contraintes –, l'université devrait se demander si, aux fins de mieux encore les valoriser, elle ne devrait pas mieux formuler ou mieux faire connaître ses choix de politique universitaire.

Les succès immédiats, s'inscrivant dans la ligne d'autres succès, sont bons à prendre. Les objectifs poursuivis sont raisonnables et légitimes. Les perspectives qui se dessinent à court ou moyen terme sont prometteuses. Pour s'assurer qu'elles puissent être préservées dans un avenir plus lointain, l'université pourrait s'attacher à mieux définir, notamment en termes de moyens, les actions diversifiées qu'elle entend mener.

Du choix d'une ou plusieurs « stratégies » à la définition d'une « politique » universitaire, il n'y a qu'un pas. Il pourrait être utilement et, sans doute, aisément franchi. À l'interne, il pourrait contribuer à inspirer, au quotidien, le pilotage de l'institution. À l'externe, il pourrait asseoir plus encore l'image d'une institution d'excellence qui s'attache à concilier autant que faire se peut la tradition et la modernité.

## I – Les points forts

- Excellence d'une offre de formation diversifiée, professionnalisante et adaptée aux aptitudes diversifiées des étudiants.
- Très fort sentiment d'appartenance à l'université des enseignants, du personnel et des étudiants, lié à l'excellence et la diversité des enseignements, des recherches et des publications.
- Bonne stratégie de l'institution, notamment en direction des milieux professionnels.
- Forte présence des enseignants-chercheurs sur le terrain international, concrétisée par de multiples collaborations avec des universités étrangères.
- Souplesse et efficacité de la gouvernance, reposant sur une administration centralisée, disponible et encadrée avec compétence.
- Situation financière saine et même confortable.

## II – Les points faibles

- Résistance à un ensemble d'exigences légales ou réglementaires, caractérisée, par exemple, par le refus délibéré de procéder à une semestrialisation des enseignements de master.
- Absence de définition d'une politique universitaire à long terme, reposant notamment sur une programmation pluriannuelle des travaux d'enseignement et de recherche.
- Faible association des étudiants à la gouvernance effective de l'institution.
- Manque de collaboration des équipes de recherche et de coopération intra- et interdisciplinaire.
- Faible réponse aux appels d'offres internationaux et aux projets européens.
- Vacance d'emplois à des postes de responsabilité administrative, tel celui de DGS.

## III – Les recommandations

- Eviter que le poids d'une tradition respectable ne compromette la réalisation de politiques novatrices en matière d'enseignement et de recherche.
- Promouvoir un dialogue avec d'autres universités et institutions parisiennes qui sont spécialisées dans le domaine du droit, des sciences économiques et de disciplines voisines.
- Construire les outils qui favoriseront un pilotage à long terme de l'institution et assurer, dans cette perspective, une formation permanente des personnels.
- Profiter du dialogue que le président de l'université s'est donné personnellement pour tâche d'entretenir avec les étudiants et leurs représentants pour organiser une concertation plus étroite avec eux, notamment sur le terrain de la pédagogie et de l'encadrement.
- Organiser de manière systématique les évaluations des enseignements.
- Créer des conseils de perfectionnement permettant une meilleure communication entre les enseignants, les étudiants et les partenaires professionnels.

## IV – Observation

Pour la réalisation de la mission d'évaluation, le comité d'évaluation avait souhaité rencontrer, au cours de ses visites, un ensemble d'interlocuteurs qui, sans être liés à l'université, auraient pu jeter un regard avisé sur ses activités. L'université n'a pas souhaité répondre à cette suggestion. Selon elle, ce regard eût été par trop distant des réalités universitaires. Ou, autre explication, il eût dupliqué les analyses procurées par les praticiens associés à la formation dans des licences spécialisées. L'on tend à considérer que le point de vue de la société dans son ensemble et notamment des milieux professionnels – ceux qui emploient des juristes ou des économistes ou, au contraire, ceux qui hésitent à les recruter – ne saurait être perdu de vue dans le cadre d'un travail d'évaluation.

# Liste des sigles

## A

AC	Agent comptable
ADAENES	Attaché d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (grade de l'AENES)
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Filière) Administration économique et sociale
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BDE	Bureau des élèves
BIATSS	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BUIIO	Bureau universitaire d'information d'insertion et d'orientation
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

CA	Conseil d'administration
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CFPNF	Centre de formation professionnelle notariale de France
Cifre	Conventions Industrielles de Formation par la Recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CV	Curriculum vitae

## D

D	(LMD) Doctorat
DGF	Dotation globale de fonctionnement (budget)
DGS	Direction générale des services
DRFIP	Direction régionale des finances publiques
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des services d'information
DVE	Direction de la vie étudiante

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENM	École nationale de la magistrature
ENP	Ecole de notariat de Paris
ENT	Environnement numérique de travail
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

## F

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

## G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

## I

IATSS	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
IDEX	Initiative d'excellence
IDF	Ile-de-France
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'étude
INSEAD	Institut européen d'administration des affaires
IRPI	Institut de recherche en propriété intellectuelle
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LMD	Licence-master-doctorat
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MC	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

## P

P	(Master) professionnel
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PMI	Petite et moyenne industrie
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

## S

SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SDI	Schéma directeur immobilier
Shon	Surface hors œuvre nette
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
SRI	Service des relations internationales
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé
SUPER	Sorbonne Universités à Paris pour l'Enseignement et la Recherche

## U

UFR	Unité de formation et de recherche
UEP	Unité d'expérience professionnelle
UMR	Unité mixte de recherche
UNR	Université numérique en région

## V

VP	Vice-président
----	----------------

# Observations du Président



Paris, le 10 septembre 2013

*Le Président*

☎ : 01 44 41 55 04

✉ : [claude.goutant@u-paris2.fr](mailto:claude.goutant@u-paris2.fr)

**Objet :** Transmission par le Président de l'Université Panthéon-Assas des observations relatives au rapport d'évaluation de l'établissement.

Monsieur le Directeur,

suite à la visite sur site du comité d'experts de l'AERES, vous nous avez fait parvenir le rapport d'évaluation de l'Université Panthéon-Assas Paris II afin qu'elle puisse formuler ses observations.

La réponse de notre établissement est développée dans le document ci-après.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Guillaume Leyte

L'université Panthéon-Assas tient à remercier le comité d'évaluation de l'AERES (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur) tant pour la qualité d'une écoute sans a priori lors de ses visites que pour la franchise sans concession de son rapport.

Elle ne peut que se réjouir de la mise en avant de ses efforts d'adaptation et de restructuration d'une part, du respect de son originalité et de son autonomie d'autre part.

Elle se félicite également de la juste appréciation des valeurs qu'elle défend : une singularité qui n'est pas un repli mais une forte identité constructive, une excellence qui n'est pas synonyme d'exclusion élitiste mais de réussite pour tous, une tradition qui n'est pas une résistance de principe mais un socle de référence qui garantit la modernité.

Et elle tient à souligner que la reconnaissance de la variété de ses enseignements, de son potentiel scientifique considérable, de la performance de son encadrement, de la gestion maîtrisée de ses moyens et de son soutien à la vie étudiante est avant tout le fruit du travail de toute la communauté universitaire.

Pour autant, l'université Panthéon-Assas n'assimile pas ce rapport à un satisfecit. Elle le comprend davantage comme une invitation à poursuivre dans ses évolutions, un encouragement à relever de nouveaux défis et un rappel – plus ou moins légitime – des dysfonctionnements à corriger. C'est sur ce dernier point que porteront ses observations, sachant que la plupart des critiques formulées font l'objet de mesures ciblées, soit déjà en cours, soit programmées dans le cadre de son futur projet d'établissement, à l'instar de la coopération scientifique, de la valorisation des actions, de l'ouverture internationale, de l'insertion professionnelle, de l'accompagnement des étudiants, de la médecine préventive ou de l'attribution des fonds FSDIE (Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes).

Par conséquent, il n'est pas juste de reprocher à l'université Panthéon-Assas de ne pas avoir de stratégie politique à long terme. Celle-ci existe bel et bien. Elle s'inscrit justement, tant que faire se peut, dans l'application de la législation et le suivi des recommandations des instances de tutelle et d'évaluation : il ne s'agit pas de s'affranchir des réalités institutionnelles ; il s'agit d'assurer leur mise en œuvre avec cohérence par rapport aux exigences de terrain et aux nombreux changements qui réclament des ajustements permanents. D'où l'impression de réticences qui relèvent en fait de la réflexion et du pragmatisme. En effet, pour que les mutations s'accomplissent et que les nouveautés se pérennisent, il faut de la constance et de la raison. S'adapter dans la continuité pour mieux servir et innover en matière de formation, de recherche,

de gouvernance et de vie universitaire: telle est la stratégie politique à long terme de l'université Panthéon-Assas.

Dans ces conditions, consciente de ses lacunes, elle s'efforce de les combler de la manière la plus honnête possible, tout en préservant l'environnement de travail de ses étudiants, enseignants et personnels administratifs. Car il ne saurait être question d'alourdir inutilement des dispositifs qui ont fait leurs preuves, ni de remettre en cause une organisation efficace.

D'abord, une étude est en cours relativement aux besoins réels de repyramidage des emplois et de recrutement à des postes de responsabilité administrative. Elle s'accompagne d'une redéfinition du plan de formation permanente.

Ensuite, les Missions, qui à ce jour ont toutes un responsable actif à leur tête, seront soutenues dans leur développement. De plus, leur champ d'intervention sera rationalisé, de même que celui des services associés concernés, pour permettre une meilleure coordination et éviter les opérations doublons menées en parallèle. Ainsi, le CIO (Conseil, orientation, insertion professionnelle) et le BAIP (Bureau d'aide à l'insertion professionnelle), placés désormais sous une direction unique et réunis dans un même lieu, ont entamé un processus concerté de réorganisation et de mise en commun de leurs ressources.

Enfin, le redéploiement et l'intégration des outils informatiques, avec la finalisation d'un Campus numérique uniformisé, seront mis au service de l'optimisation de la gestion (comptabilité, finances, crédits, vacations, patrimoine, occupation des salles...) et de la modernisation des enseignements (Licence en droit numérique et cours à distance).

Par ailleurs, l'université Panthéon-Assas n'ignore pas que le développement de son potentiel scientifique repose sur l'amélioration de son organisation, à travers une coopération effective entre les différentes structures en charge de la recherche. C'est pourquoi, malgré la spécificité d'une recherche juridique fondamentalement individuelle, elle encourage aussi bien la collaboration entre les écoles doctorales que l'intra/interdisciplinarité et les partenariats. En outre, avec le Collège doctoral de Sorbonne Universités, elle donne aux enseignants-chercheurs un espace d'expérimentation, qui favorise la mutualisation des volets de la formation doctorale liés à la mobilité et appuie les programmes transdisciplinaires (par exemple « Convergence »), autour de thématiques fédératives.

Il est donc évident que les gages d'une ouverture vers l'extérieur et d'un souci de réactivité existent: « volet » recherche systématiquement inclus dans les nouveaux accords de coopération internationaux, instauration d'un suivi adapté des appels d'offres, demande d'accréditation du Centre de recherche en économie et droit, participation au Laboratoire d'excellence MME-DII (Modèles Mathématiques et Économiques de la Dynamique, de

l'Incertitude et des Interactions), obtention d'un contrat d'aide FUI (aide aux projets collaboratifs des pôles de compétitivité) d'OSEO / Banque publique d'investissement, SATT LUTECH... Ces quelques exemples ne font qu'ouvrir la voie à d'autres projets qui renouvelleront progressivement le visage de la recherche.

Quant à la question des regroupements universitaires et de la politique de site, l'université Panthéon-Assas reste fidèle à ses engagements : elle accepte évidemment de contribuer à un plan ambitieux en faveur de l'Enseignement Supérieur en général ; elle refuse absolument que le principe de subsidiarité, garanti par la fondation de coopération scientifique, disparaisse au profit du principe de suppléance, inévitable dans le cadre d'une fusion. Ce serait faire preuve de légèreté, de mauvaise foi et d'irresponsabilité que d'ignorer cette nouvelle donne.

N'est-il pas légitime qu'elle s'interroge sur sa place au sein de Sorbonne Universités quand elle constate que l'égalité, l'autonomie et l'indépendance sont remises en cause ? Cette démarche ne doit pas se comprendre comme un brusque désir de rupture mais comme une sincère volonté d'avancer.

Pour conclure, l'université Panthéon-Assas souhaite rappeler qu'elle croit fermement que toutes les alliances doivent demeurer évolutives et tous les sites ouverts si le but recherché est celui d'une rénovation réussie de l'Université.

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université Panthéon Assas - Paris II a eu lieu au premier semestre de 2013. Le comité d'évaluation était présidé par **Francis Delpérée**, sénateur, royaume de Belgique, professeur émérite à l'université catholique de Louvain.

## Ont participé à l'évaluation :

**Florence Benoit-Rhomer**, professeure des universités, Université de Strasbourg.

**Jean-Sylvain Chavanne**, expert étudiant en master de Droit privé et sciences criminelles, Université de Toulouse I.

**Anne-Marie Kras**, professeure agrégée d'économie et gestion.

**Anne Pelissier**, professeure des universités, Université de Montpellier I.

**Martine Pohl**, Secrétaire générale adjointe de l'académie de Dijon.

**Arlette Singer**, consultante en management.

**Jan Wouters**, professeur, KU Leuven.

**Jean-Pierre Borel**, délégué scientifique, et **Antoine Bourget**, chargé de projet, représentaient l'AERES.

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 l'AERES* à l'adresse URL [https://ged.aeres-evaluation.fr/quest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://ged.aeres-evaluation.fr/quest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)