



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Université Panthéon-Assas – Paris 2



mars 2009



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

Rapport d'évaluation de l'Université Panthéon-Assas – Paris 2



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

mars 2009

Sommaire



Présentation	5
I – Une université dotée d'une image fortement contrastée	5
II – Une université confrontée à de fortes contraintes immobilières	5
III – Une université en chantier...	6
IV – Une université à forte dominante juridique	7
Le gouvernement de l'université	9
I – Un volontarisme présidentiel	9
II – Le respect systématique d'un mode de gouvernement traditionnel	9
La stratégie scientifique et la valorisation de la recherche	11
I – Des actions à inscrire au registre de l'excellence	11
II – Des interrogations	11
La politique de formation	13
I – La forte influence de facteurs spécifiques d'ordre objectif	13
II – Un processus traditionnel d'élaboration des maquettes et des filières de formation	13
III – Une volonté d'innovation dans la politique de formation	14
IV – L'Institut de droit et d'économie de Melun ou Paris 2 en grande banlieue	14
V – Conclusion et recommandations	15
La stratégie en matière de relations extérieures	17
I – Les relations internationales : organisées et de qualité en matière de formation, 17 faibles et non pilotées en matière de recherche	17
II – La formation continue et les relations avec les professionnels : un secteur performant	17
III – Le positionnement dans le cadre de l'APU : un engagement plus positif que par le passé	18
La vie étudiante	19
I – Les conditions de vie et de travail des étudiants	19
1 ● Les activités sportives et culturelles	19
2 ● Orientation et insertion professionnelle	19
3 ● Les ressources numériques et documentaires à destination des étudiants	19

II – La participation des étudiants à la vie de l'université	20
1 ● La participation à la vie institutionnelle de l'établissement : un fort sentiment de marginalisation	20
2 ● Une vie associative en retrait	20
La gestion	23
I – Pilotage budgétaire et financier	23
1 ● Construction budgétaire et modes d'exécution	23
2 ● Le contrôle de gestion et le contrôle interne comptable	24
II – Organisation de la gestion du patrimoine immobilier et de la logistique	24
III – La gestion des ressources humaines	25
Conclusion et recommandations	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	27
III – Recommandations	27
Liste des sigles	29
Observations du président	31
Organisation de l'évaluation	33

Présentation



I – Une université dotée d'une image fortement contrastée

Ce trait, qui n'est pas propre à Paris 2, se retrouve dans l'image que beaucoup s'en font ; elle traduit l'ambivalence de l'université et les ambiguïtés des évaluations dont elle fait l'objet.

Un élément d'appréciation générale renvoie au contraste parfois saisissant entre *des atouts ou des qualités de premier plan*, qui placent Paris 2 au niveau des meilleures écoles françaises, et *des "retards"*, plus ou moins assumés comme tels, qui la font ressembler à une université tournée vers le passé. En même temps que l'on souligne sa réputation et sa notoriété dans le domaine du droit, l'établissement est la cible des critiques les plus sévères, comme en témoigne le rapport du CNÉ publié en juin 2006.

On y voit une université figée, peu réceptive aux métamorphoses de son environnement. Les mêmes appréciations reviennent de façon insistante : résistance aux changements de la part des enseignants juristes (Cf. LMD, semestrialisation, ECTS, TICE, évaluation des enseignements, part des langues vivantes, mobilité enseignante...) ; cloisonnement des structures et des mentalités (étudiants et IATOS marginalisés, très faiblement impliqués dans la gestion de l'établissement et les décisions politiques) ; faible intérêt porté par les dirigeants à la vie étudiante dans ses divers aspects ; autonomie des composantes, peu enclines à dialoguer ; distance entretenue à l'égard de toutes les formes d'innovation et/ou de changement ; recherche qui, dans les disciplines juridiques, repose surtout sur des pratiques individuelles présentées trop systématiquement comme consubstantielles à la recherche et comme prétexte au refus des entreprises collectives ; absence de cohésion et de management global des services... On ajoutera la faible présence de Paris 2 dans le débat public, à la différence d'autres établissements comme Sciences Po Paris, alors qu'elle est considérée comme un acteur d'excellence dans son enseignement et ses réseaux, malgré une politique, il est vrai récente, de communication... surtout organisée autour de son président.

Mais les mêmes évaluations font crédit à l'établissement de ses "*énormes potentialités*" et le CNÉ lui-même souligne à plusieurs reprises le caractère remarquable ou exemplaire de certaines de ses initiatives et réalisations, en matière de formation essentiellement : on peut citer, outre l'excellence et la très grande diversité des formations de master et de doctorat (pourcentage de diplômés CNU et de reçus à l'agrégation), l'existence de doubles diplômes avec de grandes universités européennes ou le positionnement de la formation permanente, la forte attractivité auprès des étudiants. Université parisienne, *intra muros* et souhaitant le rester, elle a lancé une expérience réussie de délocalisation à Melun, dans un milieu social peu favorisé.

II – Une université confrontée à de fortes contraintes immobilières

Paris 2 est confrontée à une situation immobilière à l'évidence difficile ; les raisons tiennent à la dispersion des bâtiments, à l'insuffisance de leur superficie (51 700 m² SHON et 3,2 m² par étudiant contre 4,6 pour les universités de même typologie) et à la vétusté de nombre de locaux. On remarquera cependant qu'une politique active conduite depuis plusieurs années a atténué les difficultés. En tout état de cause, elle ne saurait être systématiquement avancée pour justifier, à elle seule, les faiblesses et carences reprochées à l'établissement, par exemple en ce qui concerne les activités et services d'appui aux étudiants et la vie universitaire. De même, les importants travaux entrepris à Assas ne sauraient à eux seuls expliquer la baisse des effectifs étudiants ; le mouvement de décline a commencé avant le lancement de l'opération de réhabilitation, en 2006-2007.

On observera que ces difficultés sont aussi la conséquence d'un choix de l'université, qui aurait pu être autre, celui de conserver un emplacement prestigieux qui participe encore aujourd'hui à la notoriété de l'établissement. Les inconvénients sont loin d'être anodins : Paris 2 est confrontée quotidiennement à un Plan d'occupation des sols, à un partage des espaces avec Paris 1 et à une absence de réserve foncière, qui, sans être gravement préjudiciables actuellement, pourraient devenir problématiques dans la prochaine décennie. Garantie de notoriété et incontestablement atout pour une université qui dans sa partie dominante, le droit, se pense une vocation mondiale, l'emplacement ne risque-t-il pas d'être une limite sérieuse aux projets à long terme, de renouveau et de cohérence que l'université nourrit ? À la différence d'exemples étrangers réussis (Louvain-La-Neuve s'est bien remise de sa séparation d'avec Leuven et de sa nouvelle localisation), la question n'est manifestement pas à l'ordre du jour...

III – Une université en chantier...

Paris 2 se trouve depuis presque deux années dans une période de transition, avec l'entrée en fonction d'un président, élu en septembre 2006 et confirmé en mai 2008, l'adoption de nouveaux statuts liés à la loi LRU fin 2007, le processus de contractualisation avec l'État, engagé en 2007 et qui ira jusqu'à la rentrée 2009 (mise en place des formations). À ces éléments s'ajoutent les incertitudes extérieures, notamment liées aux rapprochements et alliances entre universités et établissements du centre de Paris, sans oublier les très fortes contraintes immobilières déjà évoquées. L'addition de cet ensemble de variables fait de Paris 2, au sens littéral du terme, une université en chantier.

Le nouveau président, avec son équipe rapprochée, a rapidement entamé une réflexion programmatique, effectué une série d'annonces de réformes profondes, dont certaines sont en cours ou déjà réalisées, et tenté une intense mobilisation des personnels pour s'engager dans la voie de la modernisation de l'établissement et se projeter dans le futur. L'impression générale qui ressort de la visite de l'université, de la consultation des documents fournis par l'établissement (projet de contrat, guides des formations, plaquette de présentation...), de l'audition du président, de son équipe, des principaux responsables administratifs et universitaires, ainsi que des étudiants, est celle d'une forte dynamique de renouveau, reposant sur le volontarisme et la détermination du président, constamment mis en exergue. Sous l'impulsion de ce dernier, l'université semble avoir compris l'importance qu'il y avait à sortir d'une posture qui reposait par trop sur la certitude de ses forces et, par extension, sur une approche très relativiste du changement et de la modernisation.

La stratégie exposée dans le projet quadriennal 2009-2012 prend en compte ces forces et faiblesses et la nécessité d'opérer de profondes mutations, dont le caractère novateur doit être relativisé : ces évolutions s'effectuent avec un retard indiscutable sur un très grand nombre d'universités. Il est significatif à cet égard que les changements récents présentés par les interlocuteurs du comité de visite comme des avancées ou des innovations ne sont que le comblement, trop lent aux dires de certains et notamment des étudiants, d'un retard accumulé au fil des années et renvoient presque toujours à des évolutions déjà réalisées depuis longtemps en dehors de Paris 2 : réforme du LMD, élaboration de guides de l'étudiant et d'annuaires, notamment de la recherche, étude par le CIO des cohortes d'étudiants diplômés, introduction de la technique des amortissements, adhésion il y a un an à l'AMUE... *A contrario*, d'autres objectifs également courants ailleurs, peut-être dans une moindre proportion dans les disciplines couvertes par Paris 2, - l'évaluation, l'accompagnement des étudiants, la recherche collective - ne semblent pas encore avoir convaincu la communauté universitaire de leur pertinence et/ou de leur nécessité.

La nouvelle stratégie adoptée repose sur un pari, dans lequel certains n'hésitent pas à voir une contradiction et les limites de l'entreprise : celui de concilier une dynamique de modernisation avec un attachement quasi viscéral au respect de la tradition (de sa tradition ? des traditions ?), qui est considéré comme faisant l'identité et la force de Paris 2.

La volonté clairement et constamment affichée du président de parvenir à une nouvelle forme de modernité se traduit dans la mise en place d'une nouvelle gouvernance, de nouveaux organigrammes et d'une redistribution des fonctions ; il s'agit aussi de réunir les conditions propices au développement d'une véritable "politique d'université", qui ne se résumerait pas simplement à l'addition des politiques facultaires ou à la gestion de l'immobilier et des ressources humaines... Quant à la préservation de la tradition, elle est incarnée par l'autorité du corps professoral, entendue dans une optique logiquement traditionnelle, dans laquelle les professeurs des universités pèsent de tout leur poids, et d'un poids qui est aussi fonction de leur ancienneté et de leur *cursum honorum*. Dans ce cadre, les autres enseignants, à commencer par les maîtres de conférences, les personnels administratifs et techniques et les étudiants n'ont d'existence, au sens d'une aptitude à exister comme force d'impulsion et de proposition, que sous couvert des professeurs et dans les limites strictes que ces derniers fixent ou acceptent. Ce mode de fonctionnement apparaît tout en nuances ; il n'est jamais présenté tel quel : la tradition et le droit coutumier imposent un cadre d'autant plus prégnant qu'il est largement non dit, très fortement intériorisé par l'ensemble des acteurs et reproduit de génération en génération par des habitudes de recrutement, qui mêlent excellence et conformité. De la sorte, l'université repose largement sur une logique patrimoniale : elle est la propriété de ceux qui lui donnent sa visibilité et sa force, les professeurs.

Ce pari fait preuve d'originalité dans un établissement dont la culture repose en grande partie sur la conviction profonde d'être différent, ailleurs, sinon au-dessus, et donc sur le rejet *a priori* de tous les changements, entendus comme la remise en cause potentielle d'un système qui "*fait ses preuves depuis longtemps*". Originalité certainement, mais aussi ambiguïté d'un projet qui a une ambition ne correspondant à aucun modèle existant et qui peut apparaître en décalage ou en repli par rapport aux cadres généraux qui structurent avec de plus en plus de force le paysage universitaire français : avoué ou non, le projet de l'université est de continuer à être un "club" animé par des professeurs à l'indéniable notoriété, de devenir une véritable école de droit, capable de concurrencer les meilleurs sur le plan de

la formation, des relations avec les milieux professionnels, de l'international, de tendre enfin à être université... On est, dans ces conditions, fondé à s'interroger sur les chances d'appropriation du projet par l'ensemble des acteurs de Paris 2, et pas uniquement par la présidence, et sur la pertinence et la cohérence des choix qui y sont énoncés. En tout cas, une volonté est affichée, celle qu'expriment les auteurs de l'avant-projet d'établissement 2009-2012, de parvenir à l'issue de cette période à ce que l'université ne soit plus *ni tout à fait la même ni tout à fait une autre*.

IV – Une université à forte dominante juridique

L'université repose sur une spécificité qu'elle cultive : elle est très largement une école de droit, renforcée par quelques disciplines complémentaires (économie et gestion, science politique, information et communication, très marginalement informatique et mathématiques). Sur les quelque 15 600 étudiants inscrits en 2006-2007, 80% sont dans les filières juridiques. Le reste des effectifs se répartit entre les sciences économiques (10%), l'AES (4%), l'information-communication (3%), les sciences politiques (3%). Quant aux enseignants-chercheurs, près des deux tiers appartiennent aux disciplines du droit et des sciences politiques.

Couvrir le droit dans toute sa diversité est l'ambition de Paris 2, même si certaines mentions et spécialités ne mobilisent que très peu d'enseignants et d'étudiants et même s'il peut apparaître des difficultés à se positionner comme université juridique - alors qu'elle n'est pas que cela - en particulier dans le cadre de toutes les initiatives de mise en réseau, voire de fédérations universitaires. La force du droit pourrait ainsi devenir une faiblesse relative, si Paris 2 devait être assimilée à une "super faculté de droit", dans le cadre d'une très grande université du centre parisien.

Le gouvernement de l'université



La gouvernance a été profondément modifiée depuis la rentrée 2006. Elle repose sur la combinaison, originale et au dosage sans doute susceptible d'évoluer, de deux éléments : un volontarisme présidentiel et le respect systématique d'un mode de gouvernement traditionnel.

I – Un volontarisme présidentiel

Très accusé, ce volontarisme tranche avec le faible pilotage jusque-là exercé par une présidence se contentant de jouer un rôle en matière de ressources humaines et de gestion immobilière.

Il se manifeste par une personnalisation importante du pouvoir et l'introduction d'un management qui se veut moderne, collectif, réactif, mais étroitement piloté par le président. L'organisation de l'université est plus centralisée. Ainsi, ont été créées des missions rattachées directement au président, jugées donc stratégiques pour l'établissement : recherche, formation, formation permanente, évaluation. Ces missions sont confiées à des professeurs et apparaissent, en l'état actuel de l'organisation de Paris 2, comme "hors machine", à l'interface entre le politique et l'administratif. Elles préfigurent, semble-t-il, un projet ambitieux et original s'agissant de cet établissement : faire de ces quatre domaines les éléments porteurs d'une véritable politique d'établissement. Dans un cas, l'évaluation, le choix du rattachement présidentiel repose sans doute sur le souci de donner une visibilité et une légitimité fortes à un objectif très largement rejeté dans l'établissement. Dans les trois autres cas, l'objectif semble être de donner à l'université, en l'occurrence à son président et à son équipe rapprochée, une capacité minimale de gestion et d'animation de secteurs-clés qui, à l'exception de la formation permanente, échappent presque totalement à toute forme de pilotage central.

Dans le même ordre d'idées, la mise en place d'un cabinet autour du président renvoie à une volonté de créer les conditions pour un travail d'équipe avec l'organisation de réunions régulières. Enfin, le rattachement au président d'une attachée de presse indique par ailleurs une volonté assez nouvelle à Paris 2 de communiquer sur et autour de l'université, au travers de la mise en exergue des actions de son président. La question est posée de savoir si cette volonté organisationnelle n'entraîne pas, de fait, un morcellement des structures de décision et de communication, qui peut aller vers une diminution de l'efficacité (positionnement difficile du secrétaire général et de ses collaborateurs par rapport à la directrice de cabinet, attachée de presse séparée de la direction de la communication).

II – Le respect systématique d'un mode de gouvernement traditionnel

Le gouvernement de l'université n'en reste pas moins centré sur les sections disciplinaires et le rôle des professeurs des universités. Cette caractéristique, qui a pour effet de limiter le pouvoir du président, est bien mise en évidence tant dans les nouveaux statuts dont Paris 2 vient de se doter dans le cadre de la loi LRU que dans son projet d'établissement 2009-2012. Ainsi, les statuts ne laissent qu'une place secondaire au président, qui apparaît bien après les références aux départements (ex-sections) et aux UFR. De la même manière, les opportunités d'innovation statutaire ouvertes par la loi n'ont pas été mobilisées par une université pourtant riche en juristes.

Ainsi, il n'est ainsi pas sans intérêt de remarquer que les nouveaux statuts :

- organisent, en le durcissant, une sorte de droit coutumier qui régissait le fonctionnement des sections disciplinaires ;
- maintiennent l'existence d'UFR de cycles (dont l'une portant référence à un 3^e cycle qui n'existe plus de facto depuis les décrets de 2002) et d'une UFR IEJ (Institut d'études judiciaires), quand il aurait sans doute été possible d'adopter d'autres solutions, par exemple, de créer des instituts, de passer à une UFR unifiée de droit et de science politique, allant de la 1^{ère} à la 5^e année ou de mettre en place un dispositif articulé sur le LMD.

Il s'agit donc pour le président d'avancer sur les dossiers innovants en rassurant à toutes les étapes sur ses intentions. Le président est un "*primus inter pares*", dont l'action suppose l'agrément des pairs, en tous les cas dans les domaines jugés fondamentaux par ces derniers, avant tout la formation, surtout les masters, et la recherche.

La méthode de gouvernement est coûteuse en réunions d'information et de réassurance, mais sans doute nécessaire, tant l'attachement à cette tradition est prégnante, et d'abord chez ceux à qui cette tradition accorde force et autorité, les professeurs.

Elle soulève néanmoins plusieurs questions ou problèmes :

- Jusqu'à quel point le président a-t-il la capacité personnelle et organisationnelle de réformer vite, dans la mesure où certains dossiers ont un échéancier rapproché ou doivent être lancés rapidement car leur mise en œuvre est longue, quand la culture interne est souvent un éloge de la lenteur ?
- Dans quelle mesure le président peut-il associer réellement et durablement les personnels administratifs et les étudiants à la dynamique mise en œuvre, quand ses pairs ne conçoivent la vie universitaire que comme une sorte de "club" dans lequel la codécision avec les usagers n'est pas pensable et quand les structures participatives (UFR) sont cantonnées dans un rôle marginal ?
- La dynamique présidentielle, adossée à une équipe peu nombreuse et à une logique de mission, pourra-t-elle trouver à s'exprimer effectivement et efficacement, lorsque les décisions toucheront ce que les pairs considèrent comme le cœur de leur métier ?
- Plus largement, peut-on admettre dans le dispositif uniformisant de l'enseignement supérieur français des établissements ne correspondant pas exactement aux principes directeurs et à la réglementation, même si sont admises des exceptions (Dauphine, Sciences Po Paris) que semble viser Paris 2, mais qui sont pour l'instant hors de portée, faute d'aménagements du cadre juridique et institutionnel des universités ?

En définitive, le véritable enjeu est le suivant : l'université est-elle capable de concilier la modernité promise par le discours managérial actuellement tenu et la désuétude des habitudes et de l'organisation habituelle du pouvoir dans la structure, de donner le coup de fouet dont a besoin Paris 2 pour recoller au peloton de tête des grandes universités européennes et mondiales ?

La stratégie scientifique et la valorisation de la recherche



En dehors de la part dévolue aux sciences économiques, et pour partie aux sciences de gestion et à l'information et communication, les activités scientifiques sont à la fois largement franco-centrées et organisées selon des règles méthodologiques originales. Une grande partie du droit, dans sa partie applicative, ne trouve pas d'éléments tangibles de comparabilité hors des frontières et repose sur des investigations individuelles : la recherche juridique visible est, à Paris 2, souvent assimilée à des chroniques commentées de l'actualité juridique, à la confection d'annuaires thématiques et à la publication de manuels. Mais en histoire et en philosophie du droit notamment, la recherche est également adossée à des travaux de longue durée, qui devraient, eux, trouver des éléments de comparabilité et de coopération internationale.

La stratégie de Paris 2 n'est pas différente en matière de recherche de ce qu'elle est pour les autres champs. Il s'agit d'initier des changements aux marges, en recherchant une forme d'unanimité, au risque, là encore, de la lenteur. La force des traditions disciplinaires et des routines professorales a marqué l'organisation pour le meilleur et le plus discutable.

I – Des actions à inscrire au registre de l'excellence

Paris 2 présente des caractéristiques remarquables :

- une production soutenue et régulière de docteurs de très grande qualité, très souvent qualifiés par le CNU (et sur première candidature), recrutés par les universités françaises et lauréats des concours d'agrégation. En cela, l'université développe une stratégie déjà ancienne de "diffusion" de ses meilleurs éléments sur l'ensemble du territoire national ;
- une ouverture plus récente et collectivement assumée vers les thèses "professionnelles", de plus en plus souvent adossées à des bourses CIFRE, qui constitue un autre élément du rayonnement de Paris 2.

II – Des interrogations

Mais d'un autre côté, la stratégie de l'université suscite dans le domaine de la recherche nombre d'interrogations :

- l'existence, alors que l'université est quasi monodisciplinaire et compte moins de 16 000 étudiants, de 5 écoles doctorales, sans dotation en personnel propre, gérant de très faibles budgets et placées clairement sous la dépendance des responsables des équipes de recherches ;
- un BQR réduit à la portion congrue (10%) du fait d'une absence de volontarisme de l'université en matière de répartition des moyens de la recherche ;
- des équipes de recherche encore largement atomisées au nom de la spécificité de chaque discipline et sous-disciplines et très démunies en moyens administratifs ;
- des regroupements dans des instituts à faible capacité de mutualisation ;
- des centres de recherche et des outils de documentation disséminés, sans que cette situation soit considérée comme un problème ;
- des hésitations à propos des réponses à des appels d'offres français (ANR...) ou étrangers ;
- un nombre très limité de thèses en co-tutelle et un recours prudent à des membres de jury d'autres nationalités ;
- une distance assez grande, en dehors des sciences économiques et de quelques individualités dans les disciplines juridiques, par rapport à l'internationalisation de la recherche ;
- un usage tactique de la dispersion géographique des centres, qui permet de légitimer l'impossibilité des regroupements et des fédérations ;
- la capacité durable des disciplines non juridiques de Paris 2 à demeurer à l'écart d'opérations de mutualisation sur le site parisien, qui ne peut, pour elles, que se traduire par une perte d'autonomie liée à leur poids limité ;
- une mission recherche récente et qui devra trouver sa place entre un Conseil scientifique peu actif et des professeurs très soucieux de leur autonomie.

En réalité, Paris 2 n'a pas de politique coordonnée de recherche. Sa politique de recherche s'apparente historiquement à une addition d'actions individuelles, à de nombreux égards remarquables, mais qui ne sauraient constituer *une* politique de recherche. Le poids de ces manières de faire est encore dominant, parfois pour de bonnes raisons - on connaît la spécificité des contraintes de recherche propres aux disciplines -, mais souvent par crainte irraisonnée du changement, de l'ouverture et de la mutualisation, entendus à la fois comme une remise en cause des routines et un affaiblissement des individualités. La menace d'un essoufflement des actions de recherche et le risque de moindre compétitivité des laboratoires ne sont pas illusoire, comme en témoignent les récentes évaluations des équipes de recherche, souvent réservées ou mitigées, parfois négatives. La dernière campagne d'évaluation menée par l'AERES a montré une dégradation de la qualité des équipes et renforcé l'impression d'une situation beaucoup plus contrastée que par le passé, avec des écarts qui se creusent entre d'excellentes équipes, probablement en situation de leadership au plan national, et des équipes en perte de vitesse. Ces résultats montrent l'urgente nécessité de s'engager résolument dans la voie de la rationalisation, du regroupement et de la participation aux grands appels d'offres, et de préserver la recherche fondamentale, qui permettrait à l'établissement d'acquérir un positionnement international.

La politique de formation



En 2006-2007, l'Université Paris 2 accueillait 15 637 étudiants, dont 48% en L, avec maintien de l'effectif sur les trois années, et 45% en M. Parmi eux, 1 348 (soit 8,6% de la population étudiante totale de l'université) suivaient les enseignements du centre de Melun (licence de droit, L1 et L2 de sciences économiques et d'AES). L'établissement connaît une sensible diminution de ses effectifs, entamée avant l'ouverture des travaux, notamment d'Assas : en 2004-2005, elle comptait 16 655 étudiants. On notera la répartition atypique des effectifs étudiants par cursus de formation, avec un quasi-équilibre entre le poids du 1^{er} cycle et celui du 2^e cycle.

L'offre de formation, définie dans le projet d'établissement 2009-2012, est entrée dans une phase de recomposition et s'inscrit dans le cadre d'une réflexion approfondie telle que Paris 2 n'en avait pas menée lors du passage au LMD. Elle reste dominée par une ambition, déjà évoquée : celle de se positionner dans tous les domaines du droit. Cette politique ne concerne pas les autres champs disciplinaires, dont le potentiel d'encadrement est moindre et où des axes prioritaires sont dégagés dans la perspective d'une association et d'une complémentarité entre disciplines. Dans l'ensemble, cette politique est bien perçue, comme en témoigne la réelle attractivité des diplômes délivrés, tant auprès des étudiants (et pas uniquement de ceux originaires d'Île de France) que des entreprises.

I – La forte influence de facteurs spécifiques d'ordre objectif

La politique de formation est pour une part conditionnée par plusieurs éléments indépendants de la volonté de l'université :

- la pluralité et l'éclatement des sites de formation, de recherche et de documentation (au nombre de 14), pour ce qui est de Paris *intra muros*. Il s'y s'ajoute le site de Melun ;
- l'insuffisance manifeste des locaux, ce facteur étant accru par la nécessité de réaliser des travaux de rénovation et de mise en sécurité, étalés dans le temps ;
- le système particulier d'affectation universitaire des lycéens dans Paris *intra muros*, qui induit en licence une affectation autoritaire, par le rectorat, des lycéens titulaires du baccalauréat en fonction de leur domicile ;
- le niveau social des étudiants nettement plus élevé que la moyenne (56,1% de PCS favorisées, contre 42,9% pour les universités de même typologie, et au contraire 8,4% de PCS défavorisées contre 15,3%).

II – Un processus traditionnel d'élaboration des maquettes et des filières de formation

La définition de l'offre de formation et du contenu des maquettes relève très largement des sections, dont on sait que, dans leur forme traditionnelle comme dans leur configuration actuelle de département, elles ne prévoient aucune représentation des étudiants et personnels BIATOS. La participation de ces derniers est plus réduite encore en raison de la faiblesse des UFR, dans un domaine qui, pourtant, relève normalement de leur compétence générale. Démunies de moyens, les UFR sont structurées selon un système qui les met en porte à faux avec la logique du LMD. En droit et sciences politiques, qui couvrent la majeure partie de la sphère disciplinaire de l'université, il existe trois UFR : de 1^{er} cycle (L1 et L2), de deuxième cycle (L3 et M1) - ce qui reflète plutôt le positionnement géographique des divers sites où se déroulent les enseignements - et de troisième cycle (M2 et D). Cette situation pourrait changer avec le projet de confier la gestion des M1 et des M2 du champ disciplinaire à la même UFR.

Reste que l'Université Paris 2 ne saurait se dispenser d'une sérieuse réflexion sur les UFR et leur rôle, pour assurer une réelle participation des étudiants, aujourd'hui trop souvent limitée à des contacts plus ou moins informels, souvent spontanés avec des délégués. Le même constat vaut pour les personnels et les personnalités extérieures.

III – Une volonté d'innovation dans la politique de formation

Les problématiques en matière de formation ne sont pas identiques dans toutes les UFR, certaines d'entre elles servant des formations sélectives et/ou ne commençant qu'en L3 ou en master. Il reste qu'exceptée l'entrée en L, l'optique demeure celle d'un enseignement élitiste, qui est d'ailleurs marquée dans l'esprit des étudiants, et cela à double sens : certains souhaitent entrer à l'Université Paris 2 en M1 pour avoir de meilleures chances d'entrer ensuite dans l'un des M2, phénomène qui n'est pas nouveau et que l'on rencontre dans d'autres universités ; d'autres étudiants quittent l'université après l'obtention de la licence, leurs résultats ne leur laissant guère de perspectives d'être admis dans les M2, où la sélection est pointue.

Après une réflexion menée sur le bilan des trois premières années de mise en œuvre du LMD et sur les retouches, correctifs ou adaptations à apporter, le projet 2009-2012 formule une offre rénovée. Il met l'accent sur les passerelles entre droit et économie ou gestion, ou, de façon marginale, informatique et mathématiques, et sur les parcours "mixtes" (droit-économie ; droit-journalisme), qui constituent d'intéressants facteurs de synergie et d'insertion professionnelle des diplômés.

Des licences professionnelles ont été créées ; mais elles sont encore peu nombreuses (5). Une réflexion doit être menée en coopération avec les milieux professionnels sur les difficultés que l'université rencontre à concevoir ces formations et à les faire habilitier.

Le plan "Réussir en licence" est la partie la plus innovante du nouveau projet d'établissement : Paris 2 lance pour les licences en droit une offre de formation organisée autour de trois parcours : classique, renforcé et progressif.

Le parcours classique sera enrichi, par rapport à celui proposé en 2007-2008, d'enseignements de culture générale, d'informatique et de langues. Le parcours renforcé sera plus lourd (90 heures de plus) : destiné à des étudiants de très bon niveau, il se veut créateur d'"élite républicaine" (*sic*), destiné à faire jeu égal avec les parcours des classes préparatoires. Le parcours progressif, allégé en cours de droit, mais renforcé en cours de culture générale, ne concernera, quant à lui, que la 1^{ère} année de licence. Les étudiants pourront basculer de l'un à l'autre des parcours selon leurs résultats. Le parcours classique devrait accueillir 80% des étudiants de L1, tandis que les deux autres devraient en concerner environ 10% chacun. Ce dispositif s'accompagne d'un certain nombre de mesures complémentaires (implication des professeurs, développement d'outils d'aide aux étudiants comme les podcasts, renforcement des TD de méthodologie, tutorat obligatoire...). On attend de cette offre ambitieuse une amélioration des résultats et une orientation plus active et individualisée des étudiants.

Les étudiants en sciences économiques ne sont pas concernés, mais certains d'entre eux, sélectionnés, se verront offrir la possibilité de suivre un nouveau parcours renforcé (comportant soit du droit, soit des mathématiques et statistiques).

La carte des masters est très diversifiée et composée de formations de haut niveau, voire d'excellence, dirigées par des professeurs reconnus. Qu'ils soient professionnels ou consacrés à la recherche, les masters offrent aux étudiants de sérieuses chances d'insertion professionnelle immédiate, notamment en droit. Manifestement, Paris 2, comme d'autres universités parisiennes, tire avantage de son positionnement territorial et de la concentration parisienne de ressources humaines et professionnelles. Un atout qu'elle sait exploiter.

L'université, qui affiche depuis quelques années sa volonté de développer des formations diplômantes ailleurs qu'en formation initiale, a ouvert à l'apprentissage plusieurs M2.

IV – L'Institut de droit et d'économie de Melun ou Paris 2 en grande banlieue

Plus que l'éloignement kilométrique, ce qui distingue l'établissement seine-et-marnais du parisien, c'est la sociologie de son recrutement. La composition du corps étudiant, principalement originaire du département et des départements voisins, est certes marquée par la géographie, mais elle est surtout plus populaire que celle d'Assas. Le taux de boursiers est deux fois plus élevé parmi les étudiants de Melun qu'il ne l'est parmi les étudiants parisiens (20% contre 10). L'antenne contribue donc grandement à la diversification du recrutement de la grande université parisienne. Les étudiants inscrits en droit, par exemple, effectuent leur L1, L2 et L3 à Melun et vont faire leur second cycle à Paris. La qualité des enseignements qu'ils ont reçus est la même que celle de leurs condisciples parisiens, tant et si bien que selon le nouveau directeur de l'institut, il n'y a pas d'écart de résultats, en fin de M1, entre les étudiants ayant effectué leur scolarité à Paris et ceux ayant suivi la licence à Melun. Mieux, les étudiants melunais bénéficient de conditions de travail autrement plus confortables que celles des parisiens.

Comme son *alma mater* Panthéon-Assas, Melun est une implantation universitaire à forte dominante juridique (de la capacité à la licence), et ce même si l'économie et l'AES y sont enseignées (L1 et L2). La proximité avec l'École des officiers de la gendarmerie nationale et l'École nationale supérieure des officiers de police a conduit l'institut à développer une spécialité sur les questions de sécurité (la licence professionnelle Sécurité des biens et des personnes et le DU d'enquêteur privé constituent des exemples uniques en Europe). L'appartenance à Paris 2 apparaît incontestablement comme un atout : qualité du corps enseignant et notoriété des diplômés y sont pour beaucoup. En même temps, il est clair que le pôle melunais cherche, non pas une autonomie qu'il récuse, mais plus simplement une ou des spécificités (des projets de spécialisation en matière d'aménagement du territoire sont en cours) qui pourraient asseoir durablement son existence.

Comme toute implantation en région - et ce même si, en l'espèce, il s'agit de la région parisienne - l'institut bénéficie d'une grande proximité avec les acteurs économiques et institutionnels qui l'entourent. C'est ainsi que les entreprises et les collectivités locales et territoriales de Seine-et-Marne et de l'Essonne voisine jouent un rôle, important semble-t-il, dans le placement en stage et l'insertion professionnelle des étudiants. Au-delà de ce qui est classique, l'institut profite de l'implantation dans un périmètre réduit des deux écoles supérieures de catégorie A déjà évoquées, celle de la police et celle de la gendarmerie. Autant de synergies possibles pour l'enseignement.

L'Institut de droit et d'économie de Melun n'est pas anodin dans l'architecture générale de Paris 2. Il remplit clairement un double objectif : de décentralisation des missions de l'université parisienne dans une proximité relativement cohérente et de diversification du recrutement des étudiants de Paris 2. Toutefois, hantés par l'ampleur de leurs propres problèmes, les sites parisiens ne paraissent pas mesurer à sa juste valeur la qualité du jeu de leur annexe seine-et-marnaise.

V – Conclusion et recommandations

La politique de formation de Paris 2 présente de nombreux points positifs, parmi lesquels :

- un taux élevé de réussite en L1 et de licence en trois ans, au-dessus de la moyenne nationale, dans les formations délivrées à Paris intra muros comme à Melun (autour de 45%), y compris en AES ;
- les réalisations et les résultats du centre de Melun, qui offre aux étudiants une vie de campus et développe des partenariats professionnels, notamment dans le cadre du pôle Sécurité ;
- une solide formation généraliste en L, avec une acquisition des concepts fondamentaux de nature à permettre soit une employabilité à bac+3 pour des étudiants adaptables, soit une poursuite d'études, la professionnalisation et la spécialisation commençant en master ;
- la participation au dispositif "Cap en Fac", en partenariat avec le lycée Henri Bergson, destiné à inciter des élèves à s'engager dans un cursus universitaire, dans les domaines disciplinaires de Paris 2, lorsqu'ils en ont les compétences ;
- une pluralité de parcours en L1, en adéquation avec les savoirs et les compétences de chacun (triple parcours en droit et sciences politiques ; parcours renforcé créé en sciences économiques) ;
- les liens avec les professionnels et le monde économique, que manifestent les UEP ou la création d'écoles ; ainsi, le projet de création d'une école de droit et management est en voie de finalisation ;
- le nombre élevé des formations en apprentissage (une centaine) ;
- une politique soutenue et bien structurée de professeurs invités étrangers, qui permet des enseignements en langue étrangère, dont un master en droit entièrement en anglais ;
- l'insertion des étudiants, qui est l'objet d'une observation systématique par étude des cohortes, essentiellement à l'issue du M2 ; dans les formations incluant un stage (dont les UEP), il n'est pas rare qu'à l'issue même du stage, les étudiants bénéficient d'une embauche dans l'entreprise qui les a accueillis ;
- la qualité de la formation doctorale attestée par le taux très élevé de qualification des docteurs par le CNU, particulièrement en droit, et les résultats aux concours d'agrégation de l'enseignement supérieur, remarquables et remarqués au niveau national. Les thèses à finalité professionnelle sont également souvent de haute qualité et d'un bon rapport du point de vue de l'employabilité des docteurs ;
- les podcasts des "grands cours" en licence.

Il reste des insuffisances, auxquelles il pourrait être remédié par un certain nombre de mesures, telles que :

- veiller à la qualité de la formation dans le parcours progressif de L1 en droit et sciences politiques, condition du succès de cette innovation, et, si possible, étendre ce dispositif aux autres disciplines ;
- créer un véritable ENT de préférence aux solutions dégagées en interne, dont la valeur mérite néanmoins d'être reconnue, et, de façon générale, exploiter davantage les TICE au profit des étudiants, y compris pour l'accès à la documentation, a fortiori dans ce contexte d'éparpillement des sites et de pénurie de locaux ;
- mettre en œuvre systématiquement une auto-évaluation des enseignements et des formations, quasi inexistante aujourd'hui. Quand elle existe, cette auto-évaluation est organisée sur la base du seul volontariat ;
- utiliser APOGEE, ce qui, parallèlement à la mise en place d'indicateurs d'auto-évaluation, faciliterait la gestion des formations, le suivi des étudiants et la réalisation de bilans ;
- généraliser l'enseignement de l'anglais en licence ; proposer une pluralité de langues, le cas échéant en EAD ;
- organiser et mettre en œuvre la formation au niveau D ;
- enfin, et ce n'est pas la moindre des difficultés, surmonter la réticence, plus forte à Paris 2 que dans d'autres universités à dominante juridique, à appliquer le système LMD. La période 2005-2008 a vu la mise en place du LMD par simple habillage des anciennes formations, sans vraie réflexion de fond et avec des résultats dénaturant la logique initiale de la réforme.

La stratégie en matière de relations extérieures



I – Les relations internationales : organisées et de qualité en matière de formation, faibles et non pilotées en matière de recherche

Si l'Université Paris 2 entretient de nombreuses relations avec des universités européennes et étrangères, souvent prestigieuses, comme en témoigne notamment le nombre élevé de professeurs étrangers intervenant dans les formations, les actions coordonnées en matière de relations internationales concernent essentiellement la formation initiale.

Alors que l'impulsion de l'action internationale dans le domaine de la formation est donnée par le centre, rien de tel n'est apparu dans le domaine de la recherche. De même, la présence de chargés de mission affectés à des zones géographiques, en lieu et place d'un vice-président en charge des RI, est traditionnelle dans cette université. Cette absence d'un pilote unique peut être un handicap, d'autant que le service des RI, dont le rôle est très important, n'est pas dirigé par un "politique". Composé de 10 personnes, ce service fonctionne comme un guichet unique pour les étudiants entrants et sortants. Sa préoccupation est plus qualitative que quantitative. L'université cherche moins, en effet, à faire partir le plus grand nombre possible d'étudiants à l'étranger qu'à proposer une offre de mobilité de très haut niveau (doubles diplômes) à un nombre réduit d'étudiants. Il en est de même avec les entrants.

L'offre de doubles diplômes, assez étoffée, concerne de très bonnes universités juridiques européennes de Grande-Bretagne, d'Irlande, d'Espagne, d'Italie et d'Allemagne et joue comme "produit d'appel" auprès d'excellents élèves de lycées français, qui privilégient Paris 2 pour ces raisons. On peut citer la formation tripartite du master Juriste européen qui lie Paris 2 à l'Université Humboldt de Berlin et au King's College de Londres. La mobilité est préparée au niveau L par des DU dédiés, dans lesquels enseignent les professeurs invités. Les formations sont gérées par des enseignants très impliqués.

L'université a développé, par ailleurs, des conventions avec des universités d'Europe de l'Est, du Proche-Orient, d'Asie, d'Amérique du Sud, aux termes desquelles elle délivre ses diplômes à des étudiants scolarisés dans leur pays. Des enseignants de Paris 2 y garantissent la qualité des formations.

Privilégiant les nombreux programmes intégrés et les doubles diplômes, qui ont souvent d'excellents résultats en termes d'insertion professionnelle, Paris 2, qui n'accorde qu'une importance relativement limitée à la mobilité organisée dans le cadre du programme Erasmus, n'accueille qu'un nombre réduit d'étudiants étrangers comparativement aux universités de sa catégorie (15,4% contre 18,4% tous cycles confondus, et 35% contre 43,3% en 3^e cycle).

II – La formation continue et les relations avec les professionnels : un secteur performant

Si le poids des licences professionnelles est très faible par rapport aux licences générales, l'université n'en affiche pas moins depuis quelques années sa volonté de développer des formations diplômantes autres qu'en formation initiale et de renforcer ses relations avec les professionnels.

Le Centre de formation permanente (CFP) compte 11 personnes, dont 10 sont rémunérées sur ses fonds propres. Le chiffre d'affaires, en progression régulière depuis cinq ans, s'est élevé à 1,6 M€ en 2007 pour 1 100 stagiaires. Il place Paris 2 parmi les établissements performants dans ce secteur. Un professeur en sciences de gestion dirige judicieusement le service, privilégiant le développement des formations diplômantes. L'université s'efforce dans la mesure du possible de confier au même responsable les masters professionnels en formation initiale et en formation continue. Les formations en FC, qui ne sont ouvertes que si le public est suffisamment nombreux, visent à s'adapter aux besoins des stagiaires et sont organisées selon des modalités différentes de celles des formations en FI. Depuis 2004, le service assure également la gestion de la VAP et de la VAE dans une optique d'harmonisation des actions. Il déploie par ailleurs des efforts particuliers dans le domaine de l'apprentissage, qui apparaît comme un point fort de l'université, en particulier au niveau M2.

Les points à renforcer se situent à quatre niveaux : harmoniser l'offre entre le CFP et l'IPAG, qui propose quant à lui des formations dans le secteur administratif ; convaincre les enseignants que la formation permanente est un objectif central et légitime, qui justifie leur investissement dans la durée ; récompenser financièrement leur engagement dans ce cadre plutôt qu'à l'extérieur de l'établissement ; faire reconnaître l'investissement en formation permanente comme un élément des dossiers universitaires dans le cadre des demandes d'avancement.

Le positionnement de l'université dans ce domaine renvoie à la nature des relations qu'elle entretient avec les professionnels, en premier lieu avec les professions juridiques, aussi bien en formation permanente qu'en formation initiale.

Le projet, actuellement à l'étude, de fondation partenariale est une première traduction pratique et originale de mise en cohérence des actions menées par l'université avec les professions. Paris 2, on l'a dit, jouit d'une image très favorable au sein des professions juridiques : d'où la présence très massive de professionnels dans les formations (près d'un millier au total), surtout au niveau M2, et l'insertion aisée des diplômés, parfois à l'issue même de leur stage de fin de cursus. Les projets de MBA en droit et management et de création d'un institut de régulation financière sont emblématiques de ce positionnement.

L'université poursuit comme objectif de passer d'une approche sectorisée de ces relations, pour lors articulées autour du responsable de M2, à une approche globale portée par l'université elle-même.

III – Le positionnement dans le cadre de l'APU : un engagement plus positif que par le passé

L'Université Paris 2 est membre fondateur de l'Alliance Paris Universitas (APU), qui associe à ce jour Paris 3, Paris 4, Paris 6, Paris-Dauphine, l'ENS Ulm, l'EHESS et l'EPHE. Ce regroupement, imaginé avant même la loi Goulard, ne constitue donc pas à proprement parler un PRES et repose sur une structure associative. Le ralliement prudent de Paris 2 à l'APU a d'abord été dicté par le souci de ne pas se retrouver isolée, alors que la plupart des établissements adhéraient à des structures collectives. Paris Universitas, qui n'a pour le moment qu'une existence "pour ordre", se trouve désormais à la croisée des chemins.

Paris 2 est aujourd'hui décidée à y jouer un rôle plus moteur que par le passé, d'abord en mobilisant ses ressources juridiques pour rédiger les statuts d'un futur ensemble qui fonctionnerait selon un système de subsidiarité, ensuite en jouant le rôle d'aiguillon des établissements non scientifiques face à Paris 6. La présidence de l'université semble convaincue de la nécessité absolue d'être présent et actif dans une structure collective. Elle est également persuadée de l'utilité qu'il y a dans ce cadre à laisser partir vers cet ensemble des compétences et des attributions importantes, notamment en matière de gestion des marchés publics, de gestion immobilière et de ressources documentaires.

La vie étudiante



I – Les conditions de vie et de travail des étudiants

1 • Les activités sportives et culturelles

Soixante-cinq activités sportives sont proposées aux étudiants, ce qui représente 220 créneaux horaires hebdomadaires, répartis entre 3 niveaux de pratique : initiation, perfectionnement et compétition. Les athlètes de haut niveau bénéficient d'un suivi spécifique. La prise en compte de la pratique sportive et de ses résultats se limite à l'attribution de points "bonus".

La journée d'intégration des étudiants étrangers prend la forme de matchs amicaux tous les ans, au mois d'octobre.

La politique culturelle est très classique : diffusion de billets à tarif réduit négociés par le service culturel, élaboration d'une offre large d'activités et de manifestations.

2 • Orientation et insertion professionnelle

L'engagement de Paris 2 dans le domaine de l'orientation revêt différentes formes : renforcement des liens avec les établissements secondaires et de la présence de l'université dans les salons d'information ; suivi spécifique des étudiants en L1. L'établissement a en outre mis en place, dès 2007, un dispositif d'orientation active. Ce dernier, réalisé par l'intermédiaire d'un formulaire dématérialisé, interroge sur l'âge, la section du bac et les notes obtenues dans les disciplines concernées par la filière demandée. 1 570 demandes ont été traitées l'an passé. Diverses manifestations s'inscrivent dans le cadre de cette politique (par exemple "Cap en Fac"). La mise en place d'une pluralité de parcours en L1 dans certaines disciplines est venue enrichir la politique d'orientation active de façon intéressante, imaginative et innovante.

L'aide à l'insertion professionnelle est assurée par une structure légère comprenant 2 titulaires et 3 vacataires étudiants. Des forums sont organisés (sur l'insertion professionnelle, sur les métiers) ; outre ceux trouvés par les associations étudiantes, des stages sont proposés directement par les entreprises, *via* une application Web. Mais l'essentiel de ce qui est fait en matière d'insertion se situe en M2. C'est à ce niveau que sont organisées des manifestations contribuant à diffuser une certaine culture d'établissement (soirée des majors, annuaire des anciens étudiants...) et qu'est assuré le suivi des anciens étudiants.

L'information est diffusée par différents canaux : CIO (Conseil, insertion, orientation), guide de l'étudiant, guide de l'étudiant étranger, site de l'université, salons, etc. Selon les responsables de l'université, les travaux en cours risquent cependant de perturber fortement les activités du CIO pendant plusieurs années.

3 • Les ressources numériques et documentaires à destination des étudiants

L'Environnement numérique de travail (ENT) n'est pas à ce jour opérationnel, mais les services existent déjà. Un service "Bureau virtuel" est en préparation pour les enseignants-chercheurs. L'ENT "ESUP-Portail" est en cours de programmation pour la rentrée 2009. Il n'y a pas encore d'accès aux bases de données et aux revues de l'extérieur de l'établissement.

Si le Service informatique de l'université est plutôt performant en matière de TICE, des réserves doivent être émises vis-à-vis de l'équipement informatique : l'université ne dispose que de 150 postes ; aucune enquête n'est réalisée afin de connaître le niveau d'équipement des étudiants (même si, eu égard à leur recrutement sociologique, on peut imaginer qu'il n'est pas le plus faible de France). Cependant, l'université a mené plusieurs actions à destination des étudiants : boîte mail étudiante avec inscription à vie ; informations par courrier électronique sur le planning des enseignements ; déploiement du WiFi ; dématérialisation des inscriptions, y compris aux examens, à l'exception de celles des primo-entrants ; participation à l'opération Micro portable étudiant (MiPE) ; attribution de carte à puce étudiante donnant accès au CROUS et aux salles informatiques. En matière de pédagogie, des cours sont aujourd'hui accessibles en *podcast* et *streaming*, grâce à l'implication d'une quinzaine d'enseignants. Une enquête sera conduite sur l'utilisation qu'en font les étudiants. Une plate-forme d'enseignement à distance a été réalisée à l'aide de Moodle : elle est utilisée actuellement pour l'apprentissage de l'anglais.

Paris 2 utilise des "produits maison" et ignore APOGÉE comme les autres systèmes mutualisés. Toutes les applications sont créées en interne, afin de répondre au mieux aux attentes des utilisateurs. La fragilité du système, qui est connue et analysée, conduit l'université à procéder à sa mise à jour, actuellement en cours.

Le catalogue collectif des bibliothèques de l'université comprend 63 000 titres. Le SCD compte 10 000 titres de périodiques vivants. Son site Web permet d'accéder, à partir d'une page unique et de toutes les implantations de Paris 2, à l'ensemble des ressources documentaires en ligne de l'université. La bibliothèque du centre Vaugirard, destinée aux étudiants de L1, est, avec celle du centre de Melun, la seule à proposer le prêt à domicile. Les acquisitions nécessaires à la constitution du fonds de prêt de la bibliothèque du centre Assas, qui, elle, est accessible à tous, ont été repoussées à 2009, en raison du retard pris par les travaux. Quant aux bibliothèques des centres de recherche, elles sont réservées aux chercheurs.

II – La participation des étudiants à la vie de l'université

1 • La participation à la vie institutionnelle de l'établissement : un fort sentiment de marginalisation

Les étudiants de l'Université Paris 2 ne se considèrent associés ni aux réflexions ni aux décisions qui engagent à la fois le quotidien et l'avenir de l'établissement.

La participation des élus étudiants n'est guère facilitée par le fonctionnement des commissions de l'établissement qui, composées d'un nombre restreint de participants par collège, excluent de ce fait un certain nombre d'élus étudiants. Cette situation fait que les étudiants ne sont pas impliqués dans l'élaboration des projets examinés et n'incite pas à une participation plus régulière des élus aux conseils centraux et d'UFR. Rien n'est prévu non plus pour que l'élu puisse informer ses mandants durant tout son mandat. Les élus étudiants ne semblent pas être impliqués dans les groupes de travail liés aux opérations de TIC : ENT, MiPE, WiFi, etc.

Les dispositifs de communication qui permettent une expression étudiante sont limités, ce qui réduit encore les possibilités de participation des étudiants à la vie institutionnelle de l'établissement. Ainsi, l'université a mis en place une *Charte relative à l'expression des libertés universitaires par les étudiants*, qui spécifie expressément que ces derniers ne peuvent pas donner publiquement, dans l'enceinte de l'établissement, d'information orale. Aucune action de communication institutionnelle, en dehors des informations sur les conseils figurant sur l'agenda annuel de l'étudiant et de quelques affiches en période d'élections, n'est, par ailleurs, menée pour inciter l'étudiant à voter lors des élections étudiantes.

Ce sentiment de marginalisation, sinon d'exclusion, qui, dans beaucoup d'universités, n'est pas vraiment ressenti au niveau des UFR, est ici très fort. On a pu faire remarquer que le poids des "sections" compromettrait la vie démocratique des composantes, les membres étudiants des conseils ayant l'impression de participer à des chambres d'enregistrement.

Il existe un vice-président étudiant. Selon la direction, cet étudiant, qui est vice président du CEVU, jouerait un rôle non négligeable. Un certain nombre d'éléments laissent toutefois penser qu'il ne participe pas vraiment au gouvernement de l'université : s'il assiste aux (rares) réunions du bureau, comme à quelques autres, il semble qu'aucun dossier ne lui soit confié. En réalité, le rôle du VPE de Paris 2 est cantonné à celui d'un élu étudiant au niveau de l'équipe de direction, de même qu'il existe une représentation étudiante dans les UFR et dans les conseils centraux, sans plus.

2 • Une vie associative en retrait

La vie associative relève du service culturel, qui fédère et accompagne le développement des initiatives et des projets associatifs et étudiants, ainsi que l'ensemble des élus étudiants. Il organise, chaque année, une journée des associations.

Toutefois, cette reconnaissance des associations, consacrée par la *Charte relative à l'expression des libertés universitaires par les étudiants* a une portée limitée ; beaucoup pourrait être fait pour améliorer le dynamisme du mouvement associatif et faciliter l'engagement des étudiants. Ainsi, Paris 2 ne reconnaît que les associations ayant une représentation au sein des conseils de l'université (7 actuellement). Les services recensent pourtant entre 20 et 25 associations, qui devraient pouvoir être reconnues, qu'elles aient ou non un élu dans les conseils de l'université. En outre, les associations étudiantes ne disposent que de peu de moyens pour communiquer auprès des étudiants et il

n'existe pas de bureau de la vie étudiante, dont les fonctions sont assurées par un service administratif. L'ensemble ne favorise pas parmi les étudiants l'émergence d'associations ou d'initiatives.

La gestion du FSDIE soulève un certain nombre d'interrogations. La commission, qui n'est pas présidée par le vice-président étudiant, est souvent, dans les faits, composée minoritairement d'étudiants. L'université pourrait réfléchir à une refonte de cette commission de manière à impliquer davantage les étudiants dans la vie institutionnelle. En outre, la gestion financière du FSDIE laisse perplexe : sur une somme d'environ 105 000 € restant chaque année après prélèvement des aides sociales (bourses de mobilité), seuls 70 000 € sont utilisés pour les projets étudiants. Le reste sert à financer des concours (environ 35 000 €). Enfin, l'aide accordée au titre de la mobilité étudiante ne semble pas en parfaite adéquation avec la circulaire de 2001, présentant le FSDIE et son fonctionnement.

I – Pilotage budgétaire et financier

Paris 2 s'attache à améliorer son dispositif de pilotage budgétaire et financier, de contrôle de gestion et de programmation pluriannuelle et globale de ses investissements. L'élargissement des compétences de l'université (budget global et GRH), imposé par la loi LRU, rend particulièrement nécessaire une telle démarche, qui ne fait pas vraiment partie de la culture de l'université. La gestion financière et patrimoniale est au cœur du dispositif décisionnel. Le président s'est entouré d'un conseil de cabinet qu'il réunit hebdomadairement et dont font partie notamment les directeurs de l'administration générale et, parmi eux, le directeur des affaires financières et du patrimoine et la directrice des ressources humaines. Cette équipe joue un rôle décisif dans l'élaboration du budget.

1 • Construction budgétaire et modes d'exécution

Les recettes de l'université sont, en 2008, subdivisées en 3 grandes masses :

- les subventions du ministère de l'Éducation nationale (MEN), tant en fonctionnement qu'en investissement, qui représentent 41% des recettes totales ;
- les ressources propres, qui représentent 22% des recettes totales et qui sont constituées surtout des prestations du Centre de formation permanente et des droits d'inscription des étudiants (82% des ressources propres) ;
- enfin, les autres ressources qui représentent 37% des recettes totales et qui sont constituées principalement de la participation du Département de Paris aux travaux de mise en sécurité du centre Assas (72% des autres ressources) et secondairement des recettes de taxe et d'activités d'apprentissage.

La modification de la présentation du budget en 2008, imposée par la LOLF pour les dépenses, mais également voulue par la présidence pour faciliter la lecture des prévisions budgétaires aux administrateurs du CA, rend malaisée la comparaison avec les précédents exercices budgétaires. On peut, cependant, s'interroger sur la répartition des recettes : la participation du Département de Paris aurait pu être intégrée dans un grand chapeau commun "MEN et collectivités territoriales", tandis que les activités d'apprentissage auraient pu l'être dans les "ressources propres".

En revanche, la ventilation des dépenses en programmes et actions confère à ce volet une très bonne lisibilité et met notamment en exergue les dépenses affectées à l'action du président (pilotage et animation).

La volonté clairement manifestée par la nouvelle équipe de mieux piloter les dépenses et d'améliorer les prévisions budgétaires, mais aussi les travaux du centre Assas et la réforme du code des marchés publics, qui a abaissé les seuils de marché, ont nécessité, au sein de la Direction des affaires financières et du patrimoine, le renforcement de l'équipe dédiée aux marchés.

On peut toutefois relever en la matière des insuffisances : certains marchés de fournitures et de matériels sont mis en place *a posteriori*, après constatation du dépassement des seuils réglementaires, du fait de la sommation des dépenses par nature. La sensibilisation des différents acteurs dépensiers doit donc être renforcée. L'utilisation du module dédié aux marchés, dans le progiciel de gestion financière mis à disposition de l'administration, devrait permettre d'éviter cet écueil.

S'agissant de l'exécution budgétaire, on observe d'abord une très nette amélioration de la qualité de la construction budgétaire : les reports, effectués lors des DBM1, sont en net resserrement, et les écarts entre les prévisions budgétaires et les réalisations sont de plus en plus ténus (le taux d'exécution des charges passe ainsi de 81 à 88%, celui des dépenses de 78 à 80%, et celui des recettes de 93 à 98%). Paris 2 s'est, par ailleurs, engagée dans une politique de fiabilisation des procédures comptables, de la comptabilité patrimoniale et de la gestion des placements, avec la signature d'une convention avec la Recette générale des finances. Cette opération a permis de simplifier et de moderniser les opérations de recettes et de dépenses (paiement en ligne de certaines recettes telles que les droits d'inscription des étudiants ; paiement en ligne de toutes les dépenses auprès de la Recette générale des finances), ce qui a notamment raccourci de 3 jours les délais de paiement, actuellement de 5 à 10 jours après service fait et réception des factures. Elle a également permis d'évaluer l'ensemble des biens immobiliers avec l'aide de France Domaine et d'optimiser les placements de la trésorerie disponible.

À la lumière des différents comptes financiers, il apparaît que l'université bénéficie d'une (trop) bonne santé financière, avec, en 2006, un fonds de roulement pléthorique représentant plus de 8 mois de fonctionnement. Cette situation est en cours d'évolution grâce à l'optimisation des placements financiers, à la mise en place d'une politique d'achat de biens immobiliers, afin de diminuer le parc locatif fort coûteux (3,6 M€ en 2007) et à une rationalisation du patrimoine de l'université, éparpillé sur de nombreux sites. La diminution en 2007 du fonds de roulement à moins de 6 mois de fonctionnement est le premier résultat de cette politique.

2 • Le contrôle de gestion et le contrôle interne comptable

La bonne santé financière de l'université a certainement contribué à différer la mise en place d'un véritable contrôle de gestion. Mais la loi LRU comme la volonté du président rendent ce dernier incontournable.

Ainsi, la maîtrise de la masse salariale et son pilotage par l'adoption d'une démarche prévisionnelle deviennent indispensables, en raison du transfert sur le budget de l'université des ATER, maîtres de langues, moniteurs et lecteurs, déjà effectué en 2006 et qui a entraîné un quasi-doublement des charges (de 3,9 à 7,4 M€), mais aussi en raison de la globalisation de la dotation de l'État, voulue par la loi LRU et qui intégrera la masse salariale limitative des fonctionnaires (représentant plus de 70 M€).

À cette fin, le président a décidé de créer à ses côtés une structure légère de mission, dévolue à l'évaluation et constituée d'un chargé de mission, sous la responsabilité d'un enseignant-chercheur. Après avoir réalisé le bilan du contrat 2005-2008 sur la base d'entretiens et d'informations recueillies auprès des différents responsables, puis analysées, cette mission Évaluation est chargée de mettre en place des indicateurs et d'élaborer des fiches de suivi par porteur de projet, dans tous les domaines de l'université (formation, recherche et administration). Ces fiches de suivi, qui supposent la création d'un univers informatique stable, doivent être remises semestriellement au président.

Parallèlement, une cellule de coordination, organisée autour du secrétaire général et constituée des différents directeurs administratifs (finances, agence comptable, RH et informatique), doit identifier les points clés et sélectionner en conséquence les indicateurs pour constituer les tableaux de bord nécessaires à un véritable contrôle de gestion.

Il y a là autant d'éléments prévus dans le prochain contrat qui sont de nature à apporter une aide au pilotage et à la décision, dans une démarche continue d'auto-évaluation. Pour l'heure, il n'existe à la Direction des affaires financières que des tableaux de suivi des recettes, de réalisation budgétaire et de comparaison des recettes et des dépenses entre les différentes années. Il est donc urgent que l'administration, assurément compétente et dévouée, bénéficie d'une véritable aide professionnelle pour mettre en place un contrôle performant de gestion.

II – Organisation de la gestion du patrimoine immobilier et de la logistique

Paris 2 souffre d'un manque évident de surfaces (51 700 m² SHON et 3,2 m² par étudiant contre 4,6 dans l'ensemble des universités tertiaires droit et économie). Le fait que les enseignants-chercheurs ne puissent pas disposer de bureaux au sein de l'université est préjudiciable à la vie de l'établissement.

Afin d'optimiser la gestion du patrimoine immobilier, une Direction des affaires financières et du patrimoine a été créée et confortée par le recrutement de deux personnes supplémentaires en 2006 pour accompagner les travaux du centre Assas. Un agent du service du patrimoine coordonne les activités logistiques avec le service technique.

La maintenance quotidienne des locaux est assurée par le service technique interne ou par un sous-traitant. Le recours à la sous-traitance a été développée et bénéficie d'une procédure de contrôle contractualisée : suivi de la réception de la facture, vérification du travail effectué sur place à partir d'un certain montant, réunion mensuelle avec le prestataire.

L'agent du service du patrimoine qui assure l'interface avec le service technique est également en lien avec la cellule hygiène et sécurité. Cette dernière, rattachée directement auprès du président, ne comprend qu'une seule personne. Elle assiste et conseille le président dans la mise en œuvre des règles de sécurité et d'hygiène au travail, en proposant des mesures pratiques propres à améliorer la prévention des risques professionnels. Cette mission est effectuée sur demande, ou lors de contrôles dans les locaux occupés, ou bien à l'occasion des travaux en cours.

Malgré les difficultés rencontrées, Paris 2 a une bonne connaissance de son patrimoine immobilier. Elle s'attache à en avoir une vision plus globale, qui pourrait être améliorée avec un logiciel de gestion immobilière, jusqu'ici non utilisé faute de personnel. L'état des bâtiments est globalement satisfaisant en termes de sécurité incendie et ils bénéficient tous d'un avis favorable de la Commission départementale de sécurité. Quant à la gestion des fluides, elle n'est pas maîtrisée faute de logiciel adéquat.

L'acquisition des logiciels permettant une mise à jour de l'état des bâtiments et une meilleure gestion des fluides est nécessaire, afin d'accompagner la politique de rationalisation patrimoniale voulue par le président.

III – La gestion des ressources humaines

Le rapport du CNÉ de juin 2006 constatait *“qu'il n'existe pas à proprement parler de politique de gestion des ressources humaines à Paris 2 ; on a plutôt affaire à une administration des ressources humaines”*. Une des causes de cette carence était à rechercher dans la faiblesse du projet d'établissement 2005-2008. Même si le projet pour la période quadriennale 2009-2012 peut laisser espérer une évolution favorable de la situation en annonçant *“une politique du personnel réactive”*, le constat est toujours valable. Il est notamment nécessaire de mettre l'accent sur la formation, mais aussi d'attribuer les primes en fonction des responsabilités effectives et des résultats.

Par ailleurs, les perspectives d'évolution démographique des personnels sont préoccupantes : en 2006-2007, 34,6% des professeurs avaient plus de 60 ans et 10% avaient entre 65 et 70 ans. Quoique moins aiguë, la situation des IATOS est comparable. L'établissement a pris conscience des problèmes posés par l'existence d'un corps professoral âgé et de la nécessité d'organiser des recrutements dans le cadre de la loi LRU et de l'élargissement des compétences des universités. Une cellule de réflexion a donc été mise en place. Elle ne doit notamment pas ignorer l'impact des recrutements de Paris 2 sur les effectifs de professeurs dans les différentes universités de province.

En résumé, l'université dispose d'atouts : une administration compétente et dévouée, une santé financière indéniable et une bonne évaluation financière du patrimoine. En revanche, l'insuffisance de son contrôle de gestion et l'éparpillement de ses nombreux sites constituent des faiblesses. La cohésion de l'établissement et le sentiment d'appartenance à l'université seraient renforcés par l'interaction étroite entre les différents responsables des structures administratives, pédagogiques et de recherche.

Conclusion et recommandations



I – Les points forts

- Excellence dans les compétences juridiques ;
- Très forte attractivité exercée auprès des étudiants et des entreprises et très large éventail des masters ;
- Excellence de la formation doctorale, dont témoignent les taux de qualifiés CNU, de MCF recrutés, de docteurs lauréats des agrégations de l'enseignement supérieur ;
- Gestion satisfaisante du site de Melun et de ses interactions avec le centre parisien ;
- Politiques d'apprentissage et de formation permanente ;
- Doubles diplômes et diplômes par convention avec des universités étrangères ;
- Bonne situation financière.

II - Les points faibles

- Tentation permanente de se considérer comme un îlot hors du monde, exonéré de toute forme de réflexion sur l'adaptation de l'université à son environnement et à son temps ;
- Situation immobilière qui perturbe la vie quotidienne (administration, enseignements, recherche, documentation) et complique fortement la politique générale de l'établissement, notamment du fait de l'extrême dispersion des sites et de l'insuffisante maîtrise de leur gestion ;
- Intérêt très relatif pour la vie étudiante dans ses divers aspects et volonté incertaine d'en faire une priorité ;
- Difficulté à programmer une politique concertée d'auto-évaluation et d'assurance de la qualité ;
- Modalités de gouvernement déséquilibrées entre l'officiel, représenté par le président et les instances universitaires, et l'officieux, représenté par une sorte de gouvernement des pairs, articulé aux sections disciplinaires ;
- Faiblesse de la structuration de la recherche qui reste basée sur les pratiques individuelles, généralement attachées à une recherche finalisée.

Et une interrogation récurrente sur la capacité de l'université à pérenniser la volonté de profonde mutation exprimée par l'équipe présidentielle.

III – Recommandations

- Passer d'une gestion essentiellement administrative des personnels à une gestion dynamique, dans le cadre d'un véritable projet d'établissement ;
- Faire jouer pleinement leur rôle aux instances de l'établissement, dans un souci d'efficacité et de transparence ;
- Définir et mettre en place une politique de la vie étudiante qui aille très au-delà d'une vision de l'étudiant cantonné à une fonction de "simple apprenant" et qui le considère comme un acteur actif et légitime dans la vie quotidienne de l'université ;
- Admettre que la prétention légitime à être leader dans tous les domaines du droit n'exclut pas, d'un point de vue stratégique, la nécessité pour l'université, en particulier pour ses composantes autres que juridiques, de s'associer à des établissements parisiens. L'acceptation claire d'une logique collaborative est indispensable ;
- Orienter plus fortement la recherche dans une perspective internationale et collaborative en renforçant les projets collectifs et les équipes de recherche ;
- poursuivre le renouvellement de ses activités et de ses méthodes pour participer à la rénovation des sciences juridiques en France et en Europe et jouer ainsi le rôle moteur qu'elle entend assumer.

Liste des sigles



A

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
APOGÉE	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
APU	Alliance Paris Universitas
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BQR	Bonus qualité recherche

C

CA	Conseil d'administration
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFP	Centre de formation permanente
CIO	Conseil, insertion, orientation
CIFRE	Convention industrielle de formation pour la recherche
CNÉ	Comité national d'évaluation
CNU	Conseil national des universités
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

D

D	(LMD) Doctorat
DBM	Décision budgétaire modificative
DU	Diplôme universitaire

E

EAD	Enseignement à distance
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENS	École normale supérieure
ENT	Environnement numérique de travail
EPHE	École pratique des hautes études
ESUP-Portail	(Environnement numérique de travail rendant accessibles différents services, sources d'informations et ressources numériques aux acteurs de l'enseignement supérieur)

F

FC	Formation continue
FI	Formation initiale
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GRH	Gestion des ressources humaines
-----	---------------------------------

I

IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IEJ	Institut d'études judiciaires
IPAG	Institut de préparation à l'administration générale

L

	(LMD) Licence
L1/L2/L3	(LMD) Licence 1 ^{ère} année, 2 ^e année, 3 ^e année
LMD	Licence-master-doctorat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
LRU	(Loi relative aux) libertés et responsabilités des universités

M

M	(LMD) Master
M1/M2	(LMD) Master 1 ^{ère} année, 2 ^e année
M€	Million(s) d'euros
MBA	Master of business administration
MCF	Maître de conférences
MEN	Ministère de l'Éducation nationale
MiPE	(Opération) micro portable étudiant

P

PCS	Professions et catégories socioprofessionnelles
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RI	Relation internationales
----	--------------------------

S

SHON	Surface hors oeuvre nette
------	---------------------------

T

TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'éducation
------	---

U

UEP	Unité d'expérience professionnelle
UFR	Unité de formation et de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAP	Validation des acquis professionnels
VPE	Vice-président étudiant

W

WiFi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
------	--

Observations du président



Paris, le 6 novembre 2008

Le Président

Monsieur le Directeur,

Le rapport d'évaluation de l'Université Panthéon-Assas reflète le seul point de vue de l'AERES. L'Université se limitera à quelques observations.

L'Université constate avec satisfaction que le rapport de l'AERES prend acte à plusieurs reprises d'une volonté de changement et d'une forte synergie des ressources. L'AERES souligne à juste titre que cette politique novatrice se heurte à des difficultés immobilières qui freinent fortement les évolutions de la politique de l'Université. Il conviendra de remédier à cette situation mais la solution ne relève pas de la gouvernance de l'Université.

Le rapport envisage de façon critique ce qui fait la spécificité de l'Université, l'aptitude à combiner une politique de réformes et la volonté de garder vivante une tradition riche fondée sur le rôle des professeurs et le rôle des départements. L'Université Panthéon-Assas pense au contraire que cette spécificité est la clé de sa réussite et ne partage aucune des critiques ou réserves touchant cette dualité originale.

Le rapport de l'AERES comporte une grave lacune en ce qu'il ignore complètement l'action des professeurs au sein de l'équipe présidentielle qui est à l'origine de l'ensemble des réussites dont il constate par ailleurs la réalité. Comment le Président pourrait-il impulser le changement s'il ne s'appuyait pas sur cette « équipe » qui partage entièrement la vision qu'il défend et les objectifs que poursuit aujourd'hui l'Université Panthéon-Assas ?

Enfin, l'Université souhaite mettre l'accent sur certains aspects occultés dans le rapport. Celui-ci fait pratiquement l'impasse sur une des missions rattachées directement au Président, la Mission entreprise/Observatoire de la vie étudiante dont l'un des objectifs est le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants. De même, si l'existence de la Mission Recherche est bien affichée, son rôle essentiel de coordination de la recherche est complètement passé sous silence.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de ma considération distinguée.

Louis Vogel

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université Panthéon-Assas - Paris 2 a eu lieu les 21, 22 et 23 mai 2008. Le comité d'experts était présidé par Jean **Du Bois de Gaudusson**, professeur des universités (Université Bordeaux 4).

Ont participé à l'évaluation :

Sylvain **Comparot**, ancien vice-président étudiant de l'Université de Bourgogne ;

Frédérique **Granet-Lambrechts**, professeur des universités (Université Strasbourg 3), vice-présidente du CEVU ;

Jacques **Leportois**, secrétaire général de l'École nationale vétérinaire d'Alfort ;

Pierre **Mathiot**, professeur des universités, directeur de Sciences Po Lille ;

Patrick **Pépin**, médiateur de Radio-France.

Hervé **Baussart**, délégué scientifique, et Jeanne-Aimée **Taupignon**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.