

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ PARIS-PANTHÉON-ASSAS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024

VAGUE D

Rapport publié le 21/01/2025

Au nom du comité d'experts :

Hélène Pauliat, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

Avis du comité

Cet avis se découpe en deux parties : la première concerne la sortie d'expérimentation de l'EPE Université Paris-Panthéon-Assas, la deuxième son évaluation institutionnelle au rythme quinquennal. Le calendrier des évaluations a permis de regrouper les deux évaluations, réalisées par un seul comité, en s'appuyant sur un référentiel adapté (les deux premiers domaines couvrant la sortie d'expérimentation, les deux derniers la politique de la recherche et celle de la formation).

L'EPE comprend quatre établissements-composantes, dont trois demandent le renouvellement de leur label Eespig. On trouvera en annexe du rapport les synthèses évaluatives et l'avis concernant le renouvellement du label pour chacun des établissements concernés.

Avis sur la sortie d'expérimentation de l'EPE

1 / Forces principales

Après avoir renoncé à prendre part au regroupement d'universités de Sorbonne Université, avec les universités Paris IV et Paris VI, l'Université Paris-Panthéon-Assas a su mettre en place une autre stratégie pour éviter un isolement préjudiciable à son rayonnement en France et à l'international. La politique de rapprochement qu'elle a construite passe en effet par le **maintien de son identité propre, mais en s'appuyant sur la construction de partenariats complémentaires par rapport à ses compétences.**

- Le point fort de cette réalisation au sein de l'EPE Université-Paris-Panthéon-Assas est indiscutablement une **stratégie claire, assumée et largement partagée** par la communauté universitaire – enseignants-chercheurs, enseignants, personnels Biatss et étudiants –, qui a conduit à regrouper dans un même ensemble des acteurs divers, avec l'ex-Université Paris II au centre, pour mener à bien différents projets (création de nouvelles formations, émergence de thématiques de recherche entre les différentes disciplines). Compte tenu de la diversité des établissements qui composent l'EPE, en particulier des établissements privés, plus précisément des EESPIG (sauf un), il est peu envisageable, tout au moins dans l'immédiat, de procéder à des mutualisations administratives, ce qui n'empêche pas le développement d'outils, d'actions et de projets communs.
- Le regroupement a permis **l'émergence d'un potentiel de recherche remarquable, ouvrant de nouveaux champs d'études interdisciplinaires, et permettant la construction de formations innovantes**, en particulier dans le domaine de l'intelligence artificielle et de la *Legaltech*, tout en conservant la notoriété de l'établissement dans les domaines disciplinaires qui ont fait sa réputation (droit, sciences de gestion). La complémentarité des recherches donne également lieu à la création de chaires qui répondent aux principaux défis sociétaux.
- Si la notoriété de l'Université Paris II Panthéon-Assas était acquise au plan national, mais aussi au plan international, en particulier par des doubles diplômes avec les universités étrangères, **l'EPE a su renforcer l'internationalisation de ses formations et de sa recherche, grâce à un réseau très dense de conventions et grâce à une ouverture des mobilités Erasmus aux étudiants des différents établissements-composantes**. Si la réussite des campus internationaux est largement imputable à l'ex Université Paris II, l'EPE a saisi les potentialités offertes par le regroupement d'établissements pour dynamiser ces campus et proposer, sur place, de nouvelles formations, en particulier dans le champ du numérique.
- Alors que le domaine le plus délicat du rapprochement pouvait être la vie étudiante, l'EPE a beaucoup investi en ce domaine, pour **construire une politique de vie étudiante renouvelée, s'appuyant sur des initiatives fortes et partagées pour renforcer le sentiment d'appartenance**. Une carte d'étudiant unique, des services accessibles à tous, quel que soit son lieu d'études, l'accès aux bibliothèques, sont autant de marqueurs d'une vie collective forte, revendiquée par les étudiants.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

L'ambition de l'EPE est de sortir rapidement du statut d'établissement public expérimental pour accéder à celui de grand établissement ; cependant, il n'a pas réussi, dans le temps écoulé depuis sa création, à rattraper complètement son retard, dans les domaines de la gouvernance et du pilotage notamment. Ces difficultés sont réelles et doivent attirer l'attention de l'établissement pour qu'il prenne la mesure des efforts à accomplir s'il veut garantir la sécurité de la transformation statutaire.

- Bien que la présidence souligne la réussite d'une gouvernance fondée sur la souplesse et le faible nombre d'instances propres à l'EPE (un comité de coordination essentiellement), **le déficit de formalisation des circuits de décision et des processus de construction des décisions à tous les niveaux est patent** ; cette situation se reflète dans la difficulté à définir les champs et les périmètres d'intervention des différentes structures internes (comme les Centres de Formation et de Recherche, CFR ou Assas Executive), tout comme dans l'absence regrettable de tout débat

d'orientation budgétaire, ou de toute lettre de cadrage en matière financière et de RH. **Ces éléments fragilisent la gouvernance, et la trajectoire de l'établissement, dans la mesure où ils se doublent d'une absence d'indicateurs fiables et d'outils de pilotage pertinents.**

- Même si la situation financière de l'Université Paris II ne suscitait jusqu'à ce jour pas d'inquiétude particulière, les dernières années ont mis en évidence des marges de manœuvre nettement moins étendues et une approximation de la gestion des ressources humaines que l'établissement va devoir corriger pour s'assurer que ses objectifs en formation, en recherche et à l'international pourront être atteints. La politique immobilière ambitieuse de l'EPE ne s'est pas accompagnée d'une définition d'un modèle économique pertinent et adapté lui permettant d'anticiper l'évolution des dépenses ; **la vision pluriannuelle des investissements à réaliser est insuffisante pour garantir une évolution statutaire dénuée de risques.**
- Si la volonté politique de la présidence pour assurer la réussite de l'EPE est réelle, les résultats de l'expérimentation demeurent difficiles à apprécier du fait de l'absence de recul par rapport aux actions menées. **Bien que certaines réussites soient à souligner, beaucoup de réflexions ont débouché sur des projets** (en particulier en matière de formation), qui n'ont pas encore abouti à des réalisations tangibles. Certaines décisions paraissent ponctuelles ou de circonstance et peinent à trouver leur place au sein d'une stratégie construite et assumée : tel est le cas en matière de formation continue par exemple.
- Le comité souligne la fragilité de tous les outils de pilotage qui permettent à un établissement de suivre la trajectoire qu'il se fixe et d'atteindre ses objectifs. **Il recommande à l'UPPA de se doter d'un système d'information performant et interopérable, capable de fournir à l'établissement dans son ensemble des données fiables permettant un pilotage global de la structure. Il n'existe en effet actuellement aucun système de mesures, ce qui explique une évolution des emplois préoccupante, en particulier s'agissant de l'augmentation considérable de la masse salariale.**

3 / Recommandations expresses

Le comité a constaté qu'une dynamique était désormais enclenchée : l'EPE s'appuie sur un positionnement stratégique habile, et les complémentarités avec les établissements-composantes (dans le domaine du numérique, des médias ou du journalisme) sont pertinentes. L'EPE permet également de contourner certaines inerties au sein de l'ex-Université Paris II. Par ailleurs, les réalisations concrètes de l'EPE sont plus abouties que le RAE ne le laissait percevoir. Le comité reconnaît ainsi les efforts entrepris et les avancées réelles en un temps très court.

Compte tenu de cette situation, **le comité d'évaluation émet un avis favorable à la demande introduite par l'EPE en vue de sa transformation en grand établissement, sous réserve de la prise en compte des recommandations expresses détaillées ci-après.**

- Le comité d'évaluation **recommande à l'EPE de s'engager dans une formalisation de l'ensemble des processus de décision**, seule à même d'identifier les circuits décisionnels et de déterminer le rôle précis de chaque instance. Le même constat d'absence de structuration se vérifie dans le domaine de la recherche, pour laquelle le conseil de la recherche et le vice-président qui en a la charge ont du mal à trouver une place dans les procédures et les circuits de décision.
- **Cette recommandation est encore plus importante s'agissant du processus de construction budgétaire, pour lequel une lettre de cadrage est indispensable, et de la gestion RH, pour laquelle l'EPE a demandé à bénéficier de pouvoirs plus étendus au titre de l'acte 2 de l'autonomie.**
- L'EPE **ne dispose pas de données fiables permettant d'estimer le coût de l'offre de formation**, situation qui risque d'engager l'établissement dans l'inconnu, sans vision stratégique de la politique à mener en ce domaine, et sans visibilité sur le coût des ressources humaines.
- De même l'établissement ne dispose pas d'éléments lui permettant d'évaluer les coûts induits par sa transformation en EPE, puis éventuellement en grand établissement. **Un modèle économique clair doit être élaboré par l'établissement, d'autant qu'il s'est engagé dans une politique immobilière ambitieuse pour bénéficier de mètres carrés supplémentaires**

nécessaires à l'extension de son offre de formation ; une vision pluriannuelle s'avère nécessaire.

Ce n'est qu'une fois ces prérequis atteints que l'EPE pourra réellement se transformer statutairement.

Une date de sortie d'expérimentation au 1^{er} janvier 2025 paraît donc prématurée au comité. Une date plus tardive laissera le temps à l'établissement de remplir les conditions fixées par le comité dans ses recommandations expresses, lesquelles permettront une sortie d'expérimentation plus sûre et plus sereine.

Le comité observe en effet que l'Université Paris Panthéon Assas a été retenue pour l'Acte 2 de l'autonomie, ce qui est pour elle une chance. Il estime que, **dans ce contexte d'accroissement des prérogatives de l'établissement, il importe d'autant plus que celui-ci donne des garanties en matière d'organisation, de gouvernance et de pilotage, en particulier sur les volets RH et finances.**

Le projet d'intégration de l'INA mérite par ailleurs d'être signalé. Actuellement, l'Institut national ne fait pas partie de l'EPE, mais il est prévu qu'au moment de la sortie de l'expérimentation, il intègre le grand établissement en tant qu'établissement-composante. **Le comité estime que l'arrivée de l'INA est très cohérente avec le projet porté par l'EPE, puisqu'elle permettra de renforcer le pôle communication médias.** Il note cependant que cette arrivée appellera, le moment venu, une modification des statuts du grand établissement, mais aussi et surtout **un effort supplémentaire pour intégrer de manière cohérente une entité sous tutelle du ministère de la Culture, ce qui rend d'autant plus nécessaire un suivi attentif des recommandations contenues dans le présent rapport d'évaluation.**

Le comité demande donc à l'établissement que soit transmise pour avis au Hcéres, dans un délai d'au moins six mois à compter de la réception de ce rapport, une note détaillant le suivi de ces recommandations, de façon à apporter la preuve que les mesures préconisées sont engagées et ont commencé à produire leur effet, ce qui laisse espérer une sortie de l'expérimentation au cours du second semestre 2025. Cette note devra prendre en compte, sur tous les aspects, l'arrivée prochaine de l'INA comme établissement-composante. Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sera aussi destinataire de cette note, puis de l'avis du Hcéres sur la prise en compte de ses recommandations.

Avis du comité au titre de l'évaluation quinquennale

Cet avis porte sur l'université et sur les domaines 3 et 4 de l'évaluation institutionnelle consacrés à la recherche, la formation, et la vie étudiante. Il décline comme le précédent, les forces principales, les faiblesses appelant une vigilance particulière de la part de l'établissement. Il formule également des recommandations qui feront l'objet d'un suivi dans le cadre de l'évaluation institutionnelle.

1 / Forces principales

Le comité a pu constater que les forces qui caractérisaient l'université lors de la précédente évaluation (qualité de la recherche, attractivité des formations) sont encore d'actualité aujourd'hui.

- **La production scientifique reste de grande qualité** : elle est reconnue au niveau national, et l'établissement est très attractif pour les chercheurs ;
- Le changement majeur, à ranger du côté des forces, est bien évidemment la création de l'EPE, qui a permis à l'université **d'étendre de manière pertinente son périmètre et son potentiel de recherche à des thématiques favorisant l'émergence de projets structurants (par exemple autour de la communication ou des liens entre le Droit et le numérique)**. Elle a ainsi pu répondre avec succès à des appels à projets, et pu accroître, dans une certaine mesure, ses ressources propres ;
- Les formations sont elles aussi **attractives, reconnues par les classements nationaux, et se caractérisent par une excellente insertion professionnelle des diplômés**, même si l'impact de l'EPE dans ce domaine est moins visible pour l'instant ;
- Enfin, l'université a accordé **une forte attention au bien-être étudiant** : des moyens importants ont été consacrés à la santé et au sport, l'offre de services à destination des étudiants (application, ressources, etc.) est large, et la vie associative est dynamique et soutenue par l'établissement.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

Là encore, certaines des faiblesses relevées lors de la précédente évaluation méritent d'être à nouveau mises en avant. La plupart relèvent, sans surprise, d'une difficulté récurrente de l'établissement à déployer une politique coordonnée, que ce soit en formation ou en recherche.

- En particulier, **le pilotage de l'offre de formation de l'EPE est encore insuffisant, et la stratégie dans ce domaine n'est pas déclinée au niveau des établissements-composantes**. Cela explique en partie pourquoi les résultats de l'EPE sont encore limités.
- La politique de recherche souffre elle aussi **d'une insuffisance de pilotage. Ceci tient au modèle de gouvernance, qui ne place pas la commission de la recherche et la vice-présidence en charge de cette mission au cœur de la définition et de la coordination de la stratégie de recherche de l'établissement**.
- De même, **du fait d'une structuration de la recherche en de nombreux laboratoires de petite taille**, la visibilité de la recherche et la capacité à mener des grands projets et à candidater à des appels d'offres internationaux restent limitées.
- Enfin, **l'insuffisante appropriation de la CVEC empêche l'université de l'utiliser comme levier structurant de la vie de campus**.

3 / Recommandations principales

Face à ces différents constats, le comité formule plusieurs recommandations, permettant à l'établissement de mettre en place des politiques structurantes et de profiter pleinement du potentiel de l'EPE :

- Assurer à la commission de la recherche une place centrale dans la détermination et la coordination d'une politique de recherche d'établissement, et finaliser le modèle de dotation des laboratoires sur critères ; harmoniser la politique doctorale menée par les différentes écoles doctorales.

- Finaliser la mise en place des schémas directeurs de vie étudiante et du handicap.
- Mobiliser les contributions financières de l'ensemble des membres de l'EPE en vue de constituer une enveloppe budgétaire commune consacrée au financement de thèses et de projets structurants.
- Accélérer les ouvertures de doubles diplômes entre composantes de l'EPE et les échanges d'UE pour donner une réalité à l'EPE.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : Héritière de la faculté de droit et des sciences économiques de l'Université de Paris créée au XIII^e siècle, l'université Paris II Panthéon-Assas est fondée en 1970 après l'éclatement de l'Université de Paris. Elle s'est élargie en devenant un établissement public expérimental en 2022, date à laquelle elle a pris le nom d'Université Paris Panthéon-Assas.
- **Regroupement** : L'Université Paris Panthéon-Assas est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel expérimental (EPE)¹.
- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire sans secteur santé comprenant quatre établissements-composantes :
 - l'Institut de management et de communication interculturels (ISIT) ;
 - l'Efrei ;
 - Centre de formation des journalistes (CFJ) ;
 - l'École W.
- **Nombre d'étudiants** : 21 863.
- **Répartition des effectifs étudiants** :

	Université Paris-Panthéon-Assas	Universités pluridisciplinaires sans santé
Licence	44 %	59,6 %
DUT	0 %	1,7 %
Licence professionnelle	0,73 %	1,4 %
Master	18 %	23 %
Formations d'ingénieurs	13,1 %	1 %
Doctorat	3,8 %	3,6 %
Diplômes d'établissement	5 %	7 %
% d'étudiantes	60 %	60 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	3,7 %	10 %

- **Taux de réussite en L en 3 ans** : 79,9 % en 2022-2023.
- **Ressources humaines**² : 1 155 personnels, dont 432 Biatss et 723 enseignants et enseignants-chercheurs (143 PR, 121 MCF, 45 enseignants du 2^d degré et 414 contractuels).

¹ Par le décret n° 2021-1831 du 24 décembre 2021, et l'établissement est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2022. La sortie de l'expérimentation pour devenir un grand établissement est programmée et a été demandée au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, pour 2025.

- **Budget de l'université Paris-Panthéon-Assas** : 97,8 M€ dont 71,2 M€ de masse salariale.
- **Patrimoine immobilier**³ : 62 000 m² SHON répartis en 17 sites parisiens et 4 sites à Melun. La surface moyenne par site est de 3 000 m² environ.
- **Unités de recherche** : 23 UR rattachées à titre principal au domaine SHS, dont 2 UMR en cotutelle avec le CNRS.
- **Écoles doctorales** : 5 ED accréditées : école doctorale de droit privé (ED 6), école doctorale Georges Vedel – droit public interne, science administrative et science politique (ED 7), école doctorale d'histoire du droit, philosophie du droit et sociologie du droit (ED8), école doctorale de droit international, droit européen, relations internationales et droit comparé (ED 9), et école doctorale d'économie, gestion, information et communication (ED 455).
- **Trois principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**⁴ : près de 70 % des publications de l'université sont indexées dans le domaine SHS.
 - Individus, marchés et organisations (38,9 % des publications nationales) ;
 - Institutions, gouvernance et systèmes juridiques (11,2 %, des publications nationales) ;
 - Informatique et systèmes d'information (9 % des publications nationales).
- **PIA** : *Assas Executive Education* (PIA 4).
- Établissement labellisé « Génération 2024 ».
- Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ et labellisé Bienvenue en France.

Contexte territorial

- **Population de l'Île-de-France** : 12,3 M d'habitants. Grand Paris : 7 millions d'habitants.
- **Trois académies** : Paris, Versailles, Créteil, et huit départements.
- **Seize universités, dont huit dans Paris *intra muros***, ainsi qu'une quarantaine d'écoles d'ingénieurs, une vingtaine d'écoles d'art et d'architecture, huit écoles de commerce, de management et de communication, et plus de 200 centres de formations sanitaires et sociales.
- **Treize coordinations territoriales** : la Comue Paris Est, quatre conventions de coordination territoriale (Paris Lumières, Alliance Sorbonne Paris-Cité, Sorbonne Alliance, Hésam), une convention d'association (Alliance Sorbonne Université), un grand établissement (Université Paris Sciences et Lettres) et six établissements publics expérimentaux (Université Paris Panthéon-Assas, Université Gustave Eiffel, Université Paris-Cité, CY Cergy Paris Université, Université Paris-Saclay, Institut Polytechnique de Paris), dont quatre ont formellement demandé à sortir d'expérimentation⁵.
- La région compte **4 Idex** (dont 3 à Paris) et **2 I-site** confirmés.
- La région héberge plus de **800 unités de recherche, dont 60 % d'unités mixtes**. La moitié de ces unités se situe à Paris.
- **Production scientifique** : 34,5 % des publications nationales (1^{er} rang national, avec 50,3 % de la production nationale en Sciences humaines, 43 % en sciences sociales, 39,7 % en physique, 36 à 39 % en mathématiques, informatique, recherche médicale et biologie fondamentale), 3,83 % des publications en Europe (2^e rang après le Grand Londres), 33 % des dépôts de brevet (1^{er} rang national).

² Données 2022-2023 DGRH, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

³ SPSI 2018-2023.

⁴ OST, Positionnement des établissements IPERU dans l'espace mondial des publications, 2015-2018.

⁵ C'est le cas de l'Université Paris Panthéon-Assas, de l'Université Gustave Eiffel et de CY Cergy Paris Université, dont les visites du Hcéres ont eu lieu en 2023-2024 (certains des rapports étant encore en cours de rédaction) ; et de l'Université Paris-Saclay, dont la visite Hcéres, prévue cette année, a été reportée.

- **Personnels de l'ESR de la région** ^[2] : 41 % des effectifs nationaux de chercheurs publics et privés. 120 313 chercheurs, 22 983 enseignants (26 % des effectifs nationaux) dont 14 395 enseignants chercheurs 5 000 doctorants, 25 633 personnels administratifs (27,1 % des effectifs nationaux).
- En 2020, **733 700 étudiants** sont inscrits dans un établissement d'ESR de la région, 26,3 % de l'effectif national, **dont la moitié est à Paris**, et 433 342 dans des établissements universitaire, 24,8 % de l'effectif national.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 1 051,96 M€.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2018)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

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

L'analyse du suivi des recommandations a parfois été rendue complexe par le changement de périmètre de l'évaluation entre 2018 et aujourd'hui. La première recommandation (établir une stratégie de partenariats) a été à l'évidence suivie d'effet, l'EPE en est la preuve. De même, la politique de communication a sensiblement progressé au cours de la période. Concernant la politique de la recherche, l'émergence de travaux collectifs reste encore embryonnaire ; concernant la politique de la formation, malgré des avancées, il manque encore une réelle stratégie pilotée au niveau de l'établissement. Enfin, que ce soit au niveau des SI ou de la programmation budgétaire, un important travail est encore nécessaire.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en mars 2024. La visite de l'établissement s'est tenue du 14 au 16 mai 2024. 62 entretiens ont été réalisés sur une durée de trois jours.

^[2] STATER Île-de-France 2022 et Data ESR 2021-2022.

Le RAE de l'établissement devait répondre à plusieurs contraintes : traiter des questions de gouvernance et de pilotage relatives à l'EPE, en vue d'une éventuelle sortie d'expérimentation, et aborder également les aspects liés à l'évaluation institutionnelle. De plus, les évaluations des établissements composantes de l'EPE revêtaient un caractère particulier, trois d'entre eux demandant le renouvellement de leur label Eespig.

Le comité a de ce fait été confronté à deux types de difficultés : d'une part, il était souvent difficile de savoir ce qui relevait de l'EPE des actions qui avaient démarré avant sa création. Il était aussi parfois malaisé de distinguer dans le RAE ce qui concernait l'ex-université Panthéon Assas de l'EPE. D'autre part, les éléments fournis sur les établissements-composantes étaient souvent parcellaires, et le comité a eu quelques difficultés à mesurer la contribution de chacun à la stratégie de l'EPE.

Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental

Référence 1. « L'établissement public expérimental déploie une stratégie clairement définie, articulée à son positionnement et révélatrice d'un fort degré d'intégration institutionnelle des entités qui le composent. »

1 / Une stratégie originale et clairement définie, mais une intégration institutionnelle limitée et une absence d'outils de pilotage

- a) Une stratégie clairement définie pour la période d'expérimentation, en lien avec l'ambition à long terme de l'établissement

L'ambition de l'EPE est clairement affichée : comprendre, accompagner et soutenir dans le cadre d'un modèle universitaire les transformations du monde contemporain en couvrant un champ pluridisciplinaire allant du droit à l'économie, de la gestion à l'information-communication, des études de défense au numérique. Pour parvenir à atteindre cette ambition, l'EPE a imaginé une architecture et un format originaux de collaboration entre des établissements aux statuts très divers, publics et privés. L'association de cinq établissements à l'ex-université Paris II (ISIT, Efrei, CFJ, École W et bientôt l'INA) permet à l'établissement public historique d'étendre notablement et de manière cohérente son périmètre d'intervention et son champ de compétences. Cette association audacieuse et innovante, qualifiée par la gouvernance « d'EPE de projets » et non « d'EPE de mutualisation », doit permettre à l'établissement de répondre à des appels à projets de grande envergure et de mener à bien des programmes de recherche étendus, de créer des synergies nouvelles dans le domaine de la formation et de l'insertion professionnelle, et de renforcer sa visibilité européenne et internationale.

L'EPE souligne que sa stratégie repose sur le constat que la plupart des formations et des recherches dans le domaine des sciences sociales sont par nature pluridisciplinaires ou multidisciplinaires, ce qui justifie les coopérations établies au sein de l'établissement expérimental. Il s'agissait donc de construire des rapprochements et des partenariats, nécessaires pour passer à l'étape suivante de consolidation par la réussite à des appels à projets européens. La stratégie définie est ainsi cohérente avec l'ambition à long terme, d'autant que l'EPE s'appuie sur des appels à projets, et travaille avec d'autres partenaires, comme Sorbonne Université, alliance profitable puisqu'elle lui a permis de devenir membre de l'université européenne 4EU⁶. **Si les projets sont actuellement nombreux, dans la phase dynamique de démarrage du nouvel établissement, le comité recommande vivement de veiller à la poursuite des échanges entre les établissements-composantes après le changement de statut et la sortie de l'établissement expérimental.**

- b) Une implication des établissements-composantes dans la mise en œuvre de la stratégie de l'EPE définie en fonction des champs de compétences de l'université Paris II

La construction de l'EPE a été pensée à partir des champs de compétences de l'université Paris II. L'objectif était que cet établissement historique s'adjoigne des compétences différentes mais connexes pour développer ses champs d'intervention au-delà du droit et de l'économie et enrichir ainsi son domaine d'expertise (numérique, culture, journalisme et médias). Le choix des établissements partenaires est parfaitement explicité, à partir de la vision initiale de l'université Paris II. Les établissements-composantes sont parisiens et assurent une unité de lieu rendant cohérente leur association ; les établissements-composantes

⁶ L'Alliance 4EU+ cherche à renforcer la vision européenne d'échanges approfondis et d'enrichissement mutuel en développant une nouvelle qualité de coopération dans l'enseignement supérieur. À ce titre, elle contribue à la création d'un système universitaire européen véritablement intégré, et à la construction des espaces européens d'éducation et de recherche pour 2025 et au-delà. La pertinence de cette démarche a été reconnue par la sélection de l'Alliance dans le cadre du premier appel à propositions pilote « Universités européennes » porté par le programme Erasmus+ 2019 et le soutien confirmé de la Commission européenne en 2022.

renforcent le socle de connaissances des disciplines existantes en les ouvrant à d'autres disciplines et modifient assez largement l'identité académique de l'université Paris II. La contribution de chaque établissement-composante est définie par rapport à ce qu'il apporte à l'établissement historique, même s'il y trouve également un intérêt, en particulier l'utilisation de la marque Assas. Ainsi l'association à l'Efrei permet à l'université Paris II d'investir les champs du numérique et de l'intelligence artificielle ; l'association avec l'ISIT permet à l'université Paris II d'aborder la globalisation et les enjeux internationaux ; l'association avec l'INA, le CFJ et l'école W lui permet de développer un pôle média et communication unique en France.

L'apport des compétences de l'université Paris II aux établissements-composantes est moins nettement mis en évidence. Pour autant, la collaboration aux chaires d'entreprise, l'accès à la fondation partenariale ou aux conventions d'échange à l'international (70 destinations) sont d'indiscutables éléments d'attractivité pour les établissements-composantes. De surcroît, l'Efrei a bénéficié de l'intégration de ses doctorants au sein d'une école doctorale de l'EPE et l'ISIT apporte une contribution notable aux activités d'enseignement et de recherche du département Information-communication de l'université Paris II. **Si certains établissements-composantes commencent à trouver leur place au sein de l'établissement expérimental, certaines structures, comme l'école W, peinent à apparaître comme des partenaires directs, notamment en recherche. À cette réserve près, le comité salue la dynamique enclenchée entre les différents établissements-composantes. Toutefois, il recommande que l'apport de chaque établissement-composante à la construction globale de l'Université Paris-Panthéon-Assas soit davantage mis en évidence.**

- c) Un renforcement de l'intégration stratégique au sein de l'EPE, qui contribue à un décloisonnement notable des formations et à des échanges prometteurs en matière de recherche

La démarche pragmatique de l'EPE (définition de l'espace pertinent, définition du projet scientifique, puis mise en œuvre institutionnelle) a permis de conduire les premiers travaux validant la pertinence académique du dispositif. Il est indéniable qu'un certain nombre de projets communs ont été menés, en matière de vie étudiante (logo commun, carte d'étudiant unique), en matière de formation (signature des diplômes nationaux par le président de l'EPE), et en ce qui concerne la recherche (mise en place d'une politique de signature unique des publications par tous les enseignants-chercheurs de l'université). Dans le champ de la formation, plusieurs nouveaux diplômes communs à plusieurs établissements-composantes ont été créés. Les doctorants d'un établissement-composante ont été intégrés dans une école doctorale unique (ED EGIC) ; il existe une fondation commune (Fondation Assas) et une seule entité de formation continue (Assas Executive).

Quant à l'intégration stratégique et institutionnelle garantissant la cohérence de l'EPE, elle s'appuie essentiellement sur une structure spécifique, le comité de coordination qui, comme son nom l'indique, ne joue qu'un rôle de coordination, totalement assumé par l'établissement qui ne se veut pas intégratif. C'est l'instrument institutionnel qui doit permettre la circulation de l'information entre les différents partenaires, l'instance au sein de laquelle se décident les grandes orientations stratégiques de l'université, sur les plans académique et scientifique, et plus généralement, sur le plan budgétaire et financier. Parallèlement, tous les établissements-composantes siègent aux conseils centraux avec voix délibérative (CA, CR et CFVE), mais aussi dans les centres de formation et de recherche (CFR). Pour assurer la réciprocité, le président de l'université ou son représentant siège dans les mêmes conditions au CA de chaque établissement-composante.

Alors même que l'EPE a choisi un système de gouvernance très souple, dans une logique de projets et non de mutualisation, et même si les liens entre le Comité de coordination et les conseils centraux existent et fonctionnent de manière assez fluide, le comité recommande de formaliser le schéma de prise de décision permettant d'apprécier le rôle de chaque structure dans le processus décisionnel. Si des groupes de travail ont été mis en place pour mener à bien des réflexions conduisant à la réalisation effective de projets (communication, formation, international), une architecture globale des processus est nécessaire pour sécuriser les mécanismes internes.

- d) Une stratégie partenariale difficile à appréhender avec une mise en œuvre délicate

La définition d'une stratégie partenariale a soulevé des difficultés, en particulier s'agissant de la cohérence des conventions internationales. Devant les problèmes pratiques rencontrés, il a été décidé par le Comité de coordination que, lorsqu'une convention nouvelle était conclue, l'établissement-composante concerné devait étendre le bénéfice de l'accord à tous les partenaires de l'EPE. Cette présentation conduit à s'interroger sur le signataire des conventions, qui pourrait ou devrait être l'EPE et non chaque établissement-composante, au risque de compromettre la cohérence de la stratégie internationale d'ensemble. Il n'existe

pas à l'heure actuelle de mécanisme permettant à la communauté dans son ensemble (à travers le conseil d'administration par exemple) d'être informée des conventions signées.

La politique de l'EPE en matière de relations avec le monde socio-économique repose, quant à elle, sur la Fondation partenariale Panthéon-Assas et sur *Assas Executive*, qui connaissent une mise en place prometteuse.

S'il est vrai que les établissements-composantes continuent à gérer les conventions Erasmus puisqu'ils sont identifiés individuellement au niveau européen, il n'en demeure pas moins que des mécanismes, même souples, méritent d'être mis en place pour informer la communauté dans son ensemble des conventions internationales signées et de leur contenu. Le format d'informations régulières en conseil d'administration pourrait permettre cette communication dans un premier temps. Alors même que les relations avec le monde socio-économique paraissent cohérentes et dynamiques, le comité insiste sur la nécessité pour la fondation partenariale de monter en puissance et de s'afficher comme un véritable opérateur de l'établissement, comme le souhaitent la présidence et les établissements composantes, peu associés encore, tandis que le périmètre et les missions d'*Assas Executive* méritent d'être précisés.

- e) Une absence de tableaux de bord et d'indicateurs adaptés pour suivre précisément la trajectoire de l'établissement et les résultats obtenus pendant la période d'expérimentation

L'EPE maintient le comité de coordination, dont il estime qu'il a joué un rôle central dans la définition et la construction de l'identité du nouvel établissement. La feuille de route initiale, validée par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, insistait sur la dimension institutionnelle et la mise en place des instruments de gouvernance de l'établissement. Pour autant, la lecture du RAE met en évidence l'absence d'outils de pilotage fiables, et seuls les comptes rendus du comité de coordination font référence à ces outils. Comme le RAE le souligne lui-même, il s'agit davantage d'un planning que d'un véritable tableau de bord. L'EPE ne dispose donc pas, actuellement, d'indicateurs chiffrés et il est dès lors difficile de suivre une trajectoire précise, et d'évaluer l'atteinte des objectifs. Même si l'on admet que la logique de l'établissement expérimental repose sur des projets et non sur des mutualisations entre établissements-composantes, les outils de pilotage sont indispensables dans une telle structure. En effet, la disparité des statuts juridiques des établissements-composantes peut conduire à des trajectoires plurielles. **Le comité constate que la gouvernance de l'EPE comble progressivement le retard très important de l'université Paris II en matière d'applicatifs de gestion et de pilotage (logiciels, progiciels, etc.). Il souligne toutefois que l'établissement aura besoin, pour y parvenir, de plus de temps que ne lui en laisse la date souhaitée pour la sortie de l'expérimentation.**

- f) Une volonté indéniable de mener une stratégie immobilière cohérente, mais pilotée essentiellement par l'ancienne université Paris II

L'EPE a réussi une opération immobilière d'envergure consistant à acquérir un bâtiment de 3500 m² rue Notre-Dame des Champs (qui doit accueillir l'Institut de droit des affaires) et remédier ainsi, pour partie, aux difficultés récurrentes que rencontre l'établissement pour accueillir de nouveaux parcours de formation compte tenu de la saturation des locaux ; il en est de même en matière de recherche. **C'est bien l'EPE qui a permis une telle opération.** Pour autant, la stratégie immobilière globale n'apparaît pas réellement à la lecture du RAE et les liens entre cette politique et les schémas de transition écologique et énergétique sont à établir plus clairement. Si le principe de libre circulation des personnels et des étudiants sur les différents sites est à mettre en évidence, le RAE ne dit rien de l'organisation des locaux, de la répartition à terme des formations, des éventuels regroupements de centres de recherche, etc. L'absence de schéma directeur immobilier voté à l'échelle de l'EPE rend délicate la cohérence d'un projet immobilier global prenant en compte les impératifs de performance énergétique, et surtout les évolutions de l'offre de formation ou des activités de recherche.

Même si l'EPE n'est pas le seul décisionnaire en la matière, puisque l'État et les collectivités territoriales ont un rôle important, en particulier sur le territoire parisien⁷, l'établissement doit se doter d'un schéma directeur immobilier incluant les établissements-composantes, dans une perspective de développement de nouvelles formations et de projets de recherche.

Référence 2. « La gouvernance de l'établissement public expérimental s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie intégrative. »

2 / Un mode de gouvernance et une organisation interne en cours de structuration, qui doivent être impérativement complétés par un SI performant

a) Une gouvernance interne encore fortement marquée par la centralisation autour de la présidence de l'établissement

Afin de faciliter l'intégration des établissements-composantes et leur appropriation d'une culture commune, l'établissement a prévu leur représentation dans les conseils centraux, croisée avec la participation du président dans leurs propres instances de direction. Les statuts de l'EPE prévoient par ailleurs une architecture à trois niveaux ; les établissements-composantes, les collèges de formation et de recherche (CFR, détaillés plus bas), et les départements. La réalité du fonctionnement de l'établissement fait toutefois apparaître une organisation quelque peu différente entre ces différents niveaux. De fait, c'est bien le **comité de coordination**, organe spécifique mis en place en vue de la création de l'EPE, qui joue aujourd'hui un rôle majeur au sein de sa gouvernance (pouvoir d'arbitrage et de décision) et qui est destiné à demeurer l'organe central de l'établissement, même après la sortie de l'EPE. L'établissement justifie le maintien de cet organe par l'absence d'outils de pilotage performants et la nécessité de garantir la cohérence de la mise en œuvre opérationnelle de sa stratégie. Réuni toutes les six semaines, composé du président, des vice-présidents statutaires, et des directeurs des établissements-composantes, il gagnerait à s'appuyer sur un fonctionnement mieux formalisé notamment dans le partage d'informations, les délais de transmission, le calendrier des procédures à engager, mais surtout dans les relations avec les autres instances et singulièrement les conseils centraux.

Les entretiens menés au cours de la visite montrent également que la prise de décision finale, quels que soient les circuits prévus, peut remonter au niveau de la présidence, directement auprès du président ou à son directeur de cabinet, par suite de l'intervention d'un directeur de département ou d'un directeur de laboratoire, voire d'un responsable de diplôme. Les services administratifs centraux concernés se trouvent ainsi contournés. La création récente d'une équipe présidentielle élargie à sept vice-présidents est de nature à favoriser un fonctionnement plus équilibré et à limiter les démarches individuelles qui ont tendance à perdurer. Cette clarification ne peut qu'améliorer l'articulation entre l'équipe présidentielle, l'équipe de direction (incluant l'encadrement administratif), et le comité de coordination.

Le comité estime qu'il est impératif dans la perspective du futur grand établissement, de clarifier rapidement le processus de prise des décisions pour chacune des instances statutaires, notamment en précisant leur fonctionnement interne et leur positionnement dans la chaîne de décision, y compris par rapport à l'équipe présidentielle en charge de la validation finale.

⁷ Le projet initial de regroupement de plusieurs formations des universités Sorbonne Nouvelle et UPPA sur le site Censier a été remis en question par le déménagement de Sorbonne Nouvelle sur une autre site (Nation-Picpus). Compte-tenu de la nécessité d'effectuer au préalable des travaux importants de désamiantage sur les bâtiments de Censier, les discussions entre l'Etat, la Ville de Paris propriétaire et l'UPPA sur le devenir du site semblent aujourd'hui au point mort. La reprise des discussions sur le projet de transfert d'une partie des activités de l'UPPA permettrait d'apporter une solution partielle à la question sensible du regroupement des locaux qui lui sont dévolus au centre de Paris.

b) Une répartition des missions et des compétences qui doit être davantage formalisée

La définition des missions et des compétences respectives de l'université et des établissements-composantes, telle qu'elle figure dans les statuts de l'EPE⁸, répond à un objectif minimal d'intégration en matière de formation initiale et continue, de recherche, d'attractivité nationale et internationale ou de partenariats avec les acteurs du territoire.

Les compétences déléguées par les établissements-composantes à la direction centrale de l'EPE sont peu nombreuses et relèvent essentiellement de la vie étudiante, pour laquelle **des progrès significatifs ont été réalisés** (carte étudiante unique, accès unifié aux services communs de santé, culturels ou sportifs, etc.)

En revanche, les compétences en matière stratégique, budgétaire, financière, humaine ou immobilière relèvent de l'autonomie totale des établissements-composantes⁹. Dans la logique du maintien de leur personnalité morale, aucune disposition statutaire ne prévoit de véritable délégation de compétence entre la direction centrale et leurs instances de gouvernance. Cette logique clairement assumée dans le RAE est justifiée : les établissements-composantes respectent les missions de l'université Paris II dans l'exercice de leurs compétences ; ils participent à l'élaboration de la stratégie globale votée par les instances de l'université en étant représentés au sein de ces instances. Si aucun mécanisme spécifique n'a donc été prévu pour assurer une cohérence globale des compétences et des décisions, le RAE évoque la nécessaire « activité collaborative soutenue et rigoureuse »¹⁰ dans les principales instances et une « fluidité informelle » gage d'efficacité de la démarche d'intégration. Si une telle approche peut être justifiée par la stratégie progressive adoptée par l'UPPA, elle est cependant tributaire de la bonne volonté des personnes et de leur maintien en fonction.

De plus, à la lecture du RAE, il est difficile d'évaluer les résultats en l'absence d'objectifs précis et formalisés, ce qui est pourtant essentiel pour anticiper de potentiels dysfonctionnements. **Le comité regrette qu'une seule instance, le comité de coordination, ainsi que quelques groupes de travail ad hoc, soient chargés du travail d'intégration de l'EPE. Il recommande un élargissement de la méthode impliquant tous les acteurs concernés dans l'ensemble des instances, au-delà des thématiques déjà repérées.**

L'organisation interne adoptée par l'EPE privilégie la création de nouvelles entités fondées sur la collaboration entre la formation et la recherche plutôt que sur la traditionnelle définition d'UFR. Ainsi, huit nouveaux collèges de formation et de recherche (CFR) ont été créés en 2023 qui, il faut le saluer au regard de la situation antérieure, intègrent désormais une dimension de recherche. Le RAE évoque toutefois les ambiguïtés perçues par la communauté universitaire entre ces CFR (la dénomination elle-même prête à confusion entre collège et centre) et d'autres structures de recherche plus spécialisées (Pôle, Instituts). Cette situation a conduit à une clarification des structures internes, réduites à quatre CFR. **Cet effort de lisibilité doit être poursuivi, car même si les statuts de l'établissement prévoient de doter les CFR d'un conseil et d'un directeur élus, leur positionnement au sein de la gouvernance est difficile à caractériser en pratique au regard des autres instances et des circuits de validation existants, particulièrement au niveau des départements dont le poids réel reste très présent dans le paysage institutionnel.**

L'établissement, qui affiche sa volonté de fédérer la communauté universitaire à l'échelle de l'EPE par la démocratie interne et la participation de tous les acteurs, a d'ores et déjà prévu de les associer à plusieurs niveaux (comité de coordination, conseils centraux), mais aussi par des réunions informelles avec les personnels et les étudiants, ou des consultations, par exemple sur le processus de sortie de l'expérimentation. Cette recherche du consensus, certes légitime, n'est pas incompatible avec une gouvernance plus intégrée qui s'appuie sur des processus décisionnels partagés, qu'ils concernent les composantes internes ou les établissements-composantes.

⁸ Article 3 des statuts de l'EPE.

⁹ Article 17 des statuts de l'EPE.

¹⁰ RAE p. 14.

D'une façon générale, au-delà de l'adhésion manifeste des communautés au projet d'EPE, le degré d'appropriation de la nouvelle organisation interne par tous ceux qui prennent part à la vie de l'établissement et sa prise en compte dans l'organisation fonctionnelle générale sont encore insuffisants. Le comité recommande que des actions soient menées pour opérationnaliser davantage la stratégie commune définie par la direction de l'Université Paris-Panthéon-Assas et garantir la transparence des circuits de validation en fonction des niveaux de responsabilité des différentes instances.

c) Une organisation administrative qui se consolide et se professionnalise, et une articulation avec l'équipe présidentielle à clarifier

Les services centraux, placés sous la responsabilité du DGS, lui-même assisté de deux DGS-adjoints, l'un en charge des ressources humaines et l'autre en charge de l'appui à la formation, ont été réorganisés ; ils comprennent sept directions et onze services. La plupart des directeurs fonctionnent en relation étroite avec les vice-présidents de leur secteur, sans que la répartition des rôles soit toujours clairement établie. L'organigramme des services administratifs et techniques ne fait pas référence aux établissements-composantes et ne correspond donc pas au nouveau périmètre de l'EPE, ce qui serait pourtant souhaitable. La volonté de l'UPPA d'adapter son organisation administrative à la mise en œuvre de sa stratégie d'intégration s'est néanmoins traduite en différentes actions qui ont permis d'améliorer la qualité des services rendus à l'ensemble des acteurs internes, qu'ils appartiennent aux composantes ou aux établissements-composantes¹¹.

La volonté manifestée conjointement par le président et le DGS de moderniser les outils de gestion de l'établissement et de renforcer la mutualisation des services-support consiste bien sûr à s'adapter aux enjeux liés à la mise en place de l'EPE, mais aussi à combler un retard préexistant au sein de l'ex-université Paris II. Parallèlement, les positionnements respectifs de l'équipe présidentielle et de la direction générale des services mériteraient d'être clarifiés afin de mieux intégrer la nomination récente de vice-présidents fonctionnels. On peut également s'interroger sur le mode de fonctionnement du binôme président-DGS, construit sur la base d'une séparation stricte des périmètres d'intervention entre le stratégique et l'opérationnel. Cela conduit à exclure de fait le DGS de l'équipe de direction, et à titre d'exemple, à ne pas l'intégrer, lors de la visite, aux échanges avec le comité lors de l'entretien inaugural de présentation de l'EPE.

Le comité recommande la poursuite de la professionnalisation de l'organisation administrative de l'UPPA sur des bases clairement définies, en favorisant en priorité la coordination entre les services centraux, particulièrement entre la DRH et la DAF, l'articulation avec les composantes internes ainsi que la création, en lien avec le DGS, d'une cellule de pilotage à la hauteur des enjeux du passage au statut de Grand Établissement (contrôle de gestion, rationalisation des coûts de formation, etc.).

d) Une politique de communication affirmée en vue de répondre aux enjeux d'intégration de l'EPE

Sous l'impulsion de la nouvelle équipe présidentielle élue en 2021, la direction de la communication a fait l'objet d'un renforcement en termes d'effectifs et d'une montée en compétences, qui ont permis de mettre progressivement en place de nombreux outils de communication, qu'elle soit externe ou interne. Tout en figurant dans l'organigramme au niveau des services centraux, et relevant à ce titre de l'autorité hiérarchique du DGS, le service fonctionne en réalité sur un mode transversal. Il est en lien constant avec le président, le directeur de cabinet et le vice-président en charge des éditions et des médias, et dans une moindre mesure avec le vice-président en charge du numérique. De nombreuses actions visant à valoriser la nouvelle identité de l'UPPA et à améliorer sa visibilité ont été menées en 18 mois avec succès : adoption d'un logo commun et d'une charte graphique partagée, création d'un site internet unifié, qui mentionne toutes les formations offertes dans l'ensemble de l'EPE, des newsletters généralistes et spécifiques (citons par exemple une plaquette de présentation en anglais destinée à l'international). Ces actions s'inscrivent dans une intéressante démarche collaborative d'accompagnement au changement, notamment à l'égard des établissements-composantes : la directrice de la communication associe de manière hebdomadaire leurs responsables, et

¹¹ Par exemple avec la réorganisation des directions des études et de la formation ou des affaires générales, ou encore la création d'une direction recherche, projets et prospective.

organise avec leurs personnels en charge de la communication un séminaire annuel qui permet le partage d'informations et le choix des thématiques prioritaires.

Par ailleurs, des progrès certains ont été accomplis en interne afin de développer le sentiment d'appartenance à la nouvelle entité, avec la signature unique des publications scientifiques, la même carte professionnelle pour tous les personnels, et la même carte pour tous les étudiants. De même, les établissements-composantes sont désormais systématiquement associés tant à la préparation qu'à la réalisation d'événements communs. À titre d'exemple, la question du passage au statut d'EPE a fait l'objet d'une conférence de presse commune et de la publication d'une vidéo sur *Youtube* destinée à la promotion du nouvel établissement. Cette volonté de professionnaliser les interventions s'applique aussi aux relations avec la presse et plus globalement à l'ensemble de la communication digitale, l'objectif étant de supprimer progressivement l'éparpillement des initiatives individuelles.

Le comité salue les résultats d'ores et déjà obtenus, en soulignant qu'ils ont vocation à s'inscrire dans une logique globale de modernisation formalisée et adaptée aux enjeux d'intégration. Si les pistes d'amélioration en matière de communication interne et externe ont bien été déclinées en objectifs opérationnels concrets et programmés, il reste à en mesurer les effets en termes d'adhésion des communautés par la mise en place d'indicateurs de suivi adaptés. Deux points méritent par ailleurs d'être soulignés dans la perspective d'une meilleure intégration des établissements-composantes à la politique de communication du futur grand établissement : la recherche d'une participation plus active des *alumni*, qui peine aujourd'hui à se concrétiser, et l'utilisation des outils de communication auprès de la communauté étudiante pour gagner en réactivité interne, notamment à travers l'application « Mon Assas ».

La volonté de l'EPE de construire et de déployer une politique de marque alliant la forte identité juridique de l'ex-université Paris II à l'orientation stratégique élargie de l'UPPA se justifie pleinement d'une part, dans le contexte du territoire parisien et francilien, et d'autre part, au niveau international, sous réserve de clarifier les valeurs communes constitutives de cette nouvelle marque.

e) Un système d'information en voie de consolidation, qui ne permet pas encore l'intégration de toutes les entités de l'EPE

La cartographie des systèmes d'information a été repensée et rationalisée, avec l'abandon progressif des applications « maison » incompatibles avec la construction d'un SI unifié. L'établissement reconnaît toutefois dans le RAE que malgré des progrès récents, son système d'information comporte encore beaucoup de points en discussion. Ce constat, qui aurait pu être davantage explicité, a été confirmé au cours de la visite. Le système d'information actuel ne permet pas la production des indicateurs métiers ou transversaux, en raison du retard accumulé dans la modernisation des applications de l'université Paris II, mais aussi du manque d'interopérabilité des applications de gestion et de la qualité insuffisante des données. Le comité n'a pu que constater le manque cruel d'outils adaptés, indispensables au pilotage d'un EPE appelé à devenir grand établissement.

Il faut rappeler que le SI de l'EPE s'inscrit dans la continuité du SI de l'ex-université Paris II, qui souffrait, avant son passage au statut d'établissement expérimental, d'un retard significatif en matière d'informatique de gestion et de données de pilotage. Le rattrapage entrepris par le DSI depuis son arrivée en 2021 a consisté à privilégier le traitement des urgences au détriment de la construction d'un schéma directeur global. Le secteur de la scolarité se trouvait en effet en grande difficulté du fait du départ à la retraite de la responsable de l'application « maison », qu'elle avait contribué à implanter au sein de l'université et qu'elle gérait de façon autonome. Le choix d'Apogée et son déploiement, dans un premier temps dans le cadre universitaire, ont donc nécessité un effort considérable pour l'ensemble des services concernés et ont suscité de nombreuses adaptations ; le renforcement en effectifs de la DSI incluant ceux de l'équipe Apogée a permis de mener l'opération à son terme. Toutefois, ce qui est en jeu désormais, c'est l'extension de cette application à tous les établissements-composantes, qui soulève de nouvelles difficultés dues à l'hétérogénéité des statuts juridiques ou encore à leur taille. La diversité des établissements composantes s'accommode en effet assez mal d'outils de cette nature (tel est le cas d'établissements privés).

Le comité recommande sur ce point d'anticiper davantage la résolution de ces problèmes en créant un groupe de travail en charge de construire un dispositif flexible et réaliste de mise en cohérence, qui permette

une adaptation progressive aux spécificités de chaque établissement-composante en tenant compte de leurs besoins communs et de leurs outils préexistants.

Si l'on peut comprendre que la priorité ait été donnée au déploiement de l'application Apogée, le rattrapage en cours sur les autres domaines de gestion ainsi que l'émergence de nouveaux besoins rendent difficilement lisible un plan global établi en fonction de la stratégie de l'EPE. Cela se traduit concrètement par un portefeuille de projets très important, qu'il a fallu établir en fonction des objectifs prioritaires de la présidence, en particulier dans les domaines du pilotage et de la GRH. Les prochaines étapes concerneront donc logiquement le déploiement du logiciel de gestion des services d'enseignement (OSE) et le logiciel SIHAM proposé par l'AMUE pour la gestion des processus de recrutement des agents incluant la pré-liquidation de la paie à façon et la GPEEC. Au titre du pilotage, un important travail collaboratif avec les directions métiers a été lancé sur les prévisions d'évolution, travail facilité par la réalisation d'une cartographie de toutes les applications existantes.

Le comité, tout en saluant les efforts de mise à niveau entrepris, recommande d'accélérer le processus d'évolution du SI et d'en fixer le calendrier d'exécution en lien avec l'ensemble des directions et des services concernés. Sans remettre en cause la légitimité des nombreux projets à inscrire dans la programmation des actions (téléphonie mobile, renouvellement des serveurs, mise à jour des annuaires LDAP, etc.), il est important de rappeler les priorités qui doivent s'imposer à l'EPE en prévision de sa sortie de l'expérimentation et qui seules en garantiront la réussite : mettre en œuvre un schéma prévisionnel des systèmes d'information permettant à terme l'implantation d'un système d'information décisionnel, assurer la fiabilité et la complétude des données nécessaires au pilotage, et favoriser l'intégration effective des établissements-composantes¹².

Référence 3. « L'établissement public expérimental pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle partagés, sur une programmation budgétaire intégrée et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

3 / La politique budgétaire est insuffisamment construite à l'échelle de l'EPE et manque d'outils de pilotage financier

a) Au sein de l'EPE, chaque établissement-composante conserve ses compétences propres

La construction de l'EPE préserve l'identité juridique et l'indépendance budgétaire de chaque établissement-composante membre de l'EPE. Par ailleurs, chacun garde la responsabilité de son patrimoine propre et de ses personnels. Dès lors, la discussion budgétaire prise en charge par le comité de coordination se limite à la définition et à la consommation de l'enveloppe annuelle allouée par les établissements-composantes de l'EPE pour entreprendre des projets communs. Cette enveloppe reste modique, puisqu'en 2024, elle a été fixée à 200 000 euros, soit environ 0,1 % du budget consolidé de l'EPE. Elle a principalement été engagée dans des projets au service de l'étudiant (uniformisation des cartes d'étudiant, accessibilité à la documentation), au profit de la recherche et à des fins de communication (conférences de presse et support de communication). **Le comité salue cet engagement budgétaire au service de la construction partagée, du sentiment d'appartenance et de la visibilité de l'EPE. Il regrette cependant la faiblesse de l'enveloppe et l'absence d'une discussion préalable, en vue d'un meilleur pilotage, et de sa répartition entre les différents champs d'action qu'elle finance.**

Le RAE évoque aussi deux outils pour le portage de projets communs : la fondation Panthéon-Assas commune à l'ensemble de l'EPE et l'entité Assas Executive ouverte à la formation continue de tous les établissements-composantes. **Le comité salue l'existence de ces outils facilitant les actions fédératives tout en constatant cependant qu'en pratique, du fait de leur objet ou de leur caractère facultatif, leur impact est encore limité.**

Le respect de l'autonomie budgétaire de chaque établissement-composante n'exclut pas une discussion sur les orientations budgétaires globales au sein du conseil d'administration, qui puissent éclairer chaque

¹² Apogée est déployé dans l'établissement.

établissement-composante dans la construction de son budget et qui puisse contribuer à la cohérence des choix entre tous. **Le comité regrette l'absence d'un débat d'orientations budgétaires global et de la diffusion aux communautés d'une lettre d'orientation budgétaire.**

b) À l'échelle de l'établissement hors établissements-composantes, un processus budgétaire sans réelle discussion politique

Le comité regrette que le processus budgétaire, qui doit être un acte politique important de la vie d'un établissement, soit traité comme un simple processus administratif. En effet, le processus de construction budgétaire de l'université est porté exclusivement par la direction des affaires financières (DAF), sous le contrôle de la présidence et sans portage par la vice-présidence chargée des affaires financières. La DAF envoie une lettre de cadrage aux services en début de processus ; c'est elle qui porte le dialogue budgétaire ; c'est encore elle qui présente le budget au conseil d'administration.

Les services support et la formation continue des composantes internes (départements ou CFR) sont mutualisés pour des raisons d'optimisation des moyens. Il n'y a donc pas de dialogue budgétaire entre le centre et les composantes. Seul un dialogue budgétaire est organisé entre la direction des affaires financières et chacun des services centraux. Ce dialogue ne traite toutefois pas les questions de masse salariale, qui sont pilotées par la DRH et qui découlent des campagnes d'emplois discutées, pour ce qui concerne les postes d'enseignants et enseignants-chercheurs, entre la présidence et chaque département et, pour ce qui concerne les emplois administratifs, par une commission des moyens réunissant DGS, DAF et DRH. Le lien entre le budget de fonctionnement et d'investissement, et celui de la masse salariale est fait en fin de processus lors de réunions entre DGS, DAF et DRH. **La question, stratégique, d'un éventuel redéploiement des emplois entre départements et services ne fait pas l'objet d'une orientation budgétaire affichée et discutée avec les instances. Le comité recommande à l'établissement de formaliser son processus budgétaire en articulant mieux le lien entre les décisions en matière d'emplois et les décisions en matière de dépenses de fonctionnement et d'investissement, en intégrant plus explicitement dans ce processus des discussions politiques.**

Les comptes financiers montrent un léger déficit au cours des deux dernières années, notamment du fait d'une augmentation des dépenses de masse salariale (hausse des coûts salariaux et augmentation du nombre d'emplois) et de l'inflation générale des dépenses. Le caractère tendanciel de détérioration de l'équilibre financier doit inciter l'établissement à établir une projection financière pluriannuelle, notamment pour le calibrage des campagnes d'emplois dont l'impact financier est à forte inertie. Le fonds de roulement, certes encore au-delà du seuil de soutenabilité de 15 jours, est relativement modeste au regard des besoins immobiliers mis en avant par la présidence. L'absence de réelles marges budgétaires contraint l'établissement à financer une opération d'acquisition par le recours à un emprunt de 47 millions d'euros. Le risque financier induit par ce financement impose, selon le comité, une élaboration budgétaire pluriannuelle qui projette l'impact des campagnes d'emplois et des décisions immobilières. L'enjeu d'augmentation des surfaces et de rénovation fonctionnelle et énergétique mériterait d'ailleurs que l'Université Paris Panthéon-Assas élabore en amont un schéma directeur de l'immobilier ou, à tout le moins, un schéma pluriannuel de stratégie immobilière. **Le comité recommande que l'établissement se donne les moyens d'élaborer une projection budgétaire pluriannuelle rendue indispensable par le poids croissant de la masse salariale et les besoins pressants d'extension ou de rénovation immobilière.**

L'établissement s'est récemment doté d'une direction de la recherche, projets et prospective, qui a notamment en charge la politique de la qualité et qui s'est fixée comme objectif de mettre l'établissement en capacité de répondre aux standards d'accréditation internationale. Ainsi, l'université a adopté des outils plus modernes de suivi des performances tels qu'ACADEM, un logiciel conçu spécifiquement pour accompagner les processus de gestion de la qualité et d'accréditation. ACADEM permet en effet de collecter et de qualifier efficacement les données des enseignants-chercheurs tout en générant des rapports standardisés conformes aux exigences des accréditations comme l'AACSB, l'EQUIS, ou l'AMBA. **Le comité ne peut qu'encourager le lancement d'une démarche qualité avec de hautes ambitions.**

Référence 4. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie intégrative de l'établissement public expérimental. »

4 / Un dialogue social dont la dimension intégrative doit être renforcée

- a) Des processus d'intégration des ressources humaines des établissements-composantes qui restent à définir

Le dernier rapport social unique de l'Université Paris II établi en 2022 fait état d'un total de 1036 personnels, dont 603 enseignants et 433 BIATSS titulaires et non titulaires, auxquels il faut ajouter 2505 vacataires, chargés d'enseignement et administratifs. Ces données couvrent le seul périmètre de l'ex-Paris II sans possibilité d'avoir une vision globalisée intégrant les ressources humaines des établissements composantes et faisant apparaître leurs spécificités. Ce point est toutefois important dans l'appréciation de la diversité des statuts juridiques de ces établissements-composantes et de leurs personnels, d'autant que la grande majorité des personnels de l'université d'origine sont de droit public et ceux des établissements-composantes de droit privé.

Comme cela a été souligné précédemment pour d'autres domaines de gestion, les établissements-composantes conservent la responsabilité de la gestion et de l'affectation de leurs ressources humaines, même s'ils doivent s'inscrire dans le respect de la stratégie globale de l'EPE. Si le RAE indique que des règles précises ont été établies concernant les modalités d'affectation et d'exercice des fonctions par les agents de l'EPE, y compris de ses établissements-composantes, il est difficile d'en apprécier la portée réelle au regard des processus de décision applicables. Les règles d'affectation évoquées se limitent, dans le cadre du dialogue annuel organisé avec les directions et les services, à examiner, à moyens constants, les demandes exprimées sans références explicites à leur impact sur la masse salariale ou aux données comparatives pour l'ensemble des services, faute de cartographie des postes.

En ce qui concerne les enseignants-chercheurs, la direction de l'EPE, consciente de la difficulté d'une GRH à deux vitesses, mène par exemple une réflexion dans le cadre du comité de coordination, pour faciliter une gestion fluide entre les établissements-composantes sur la base d'une convention d'échange de services, et favoriser ainsi la construction d'une identité transdisciplinaire. Ce projet étant encore au stade de la réflexion, il est prématuré de considérer qu'il s'agit là d'un des effets de l'expérimentation.

De même, le RAE évoque la poursuite de la politique interne de mutualisation des services support et de soutien, amorcée en amont de la création de l'EPE, notamment pour réaliser des économies d'échelle au niveau global, mais sans préciser toutefois les modalités d'élargissement de cette politique aux établissements-composantes, et les objectifs à atteindre. L'impression dominante qui ressort du RAE en la matière demeure celle d'un certain flou dans les cibles et les processus, ce qui explique d'ailleurs le constat établi par l'UPPA elle-même sur la complexité, voire l'impossibilité d'une mutualisation rapide et totale des services.

Bien que chaque établissement-composante reste maître de sa gestion des ressources humaines et de ses emplois, le comité recommande de développer les possibilités de mutualisation des personnels entre ces établissements et d'exercice de fonctions pour partie dans un établissement-composante et pour partie dans un autre, garantissant ainsi une certaine fluidité de gestion et la construction d'une culture commune.

- b) Un retard significatif dans la gestion et le pilotage des ressources humaines, qui nuit à la mise en œuvre opérationnelle d'une stratégie globale d'intégration

La direction des ressources humaines, en cours de réorganisation, est placée sous la responsabilité d'un DGS-adjoint, qui n'a pas d'interlocuteur assigné au sein de l'équipe présidentielle, le président ayant fait le choix de ne pas désigner de vice-président en charge des RH. L'organigramme de la direction présente, au-delà des pôles classiques de gestion des enseignants-chercheurs et des personnels BIATSS, un déficit flagrant de personnels et d'outils de pilotage, de suivi de la masse salariale et de la GPEEC, déficit aggravé par l'absence d'un système d'information RH performant permettant la connexion entre la gestion des RH et les affaires financières, notamment en matière de créations d'emplois. L'établissement, conscient de la nécessité de

combler rapidement ces lacunes, a engagé une remise à niveau et fait le choix de l'application SIHAM pour rattraper son retard.

Mais au-delà du manque d'outils, le comité souligne l'urgence d'entreprendre un travail préalable à l'implantation du nouveau logiciel consacré aux processus de gestion et de décision, qui comportent aujourd'hui de nombreuses failles ou imprécisions. L'examen des processus mis en œuvre lors des campagnes d'emplois montre en effet qu'il subsiste dans les circuits de décision des pratiques d'intervention directe auprès de la présidence, notamment des directeurs de départements ou de laboratoires, voire des responsables de diplômes, qui contournent les services RH et nuisent à la lisibilité des principes de gestion harmonisés préalablement définis. Il faut rappeler que, au sein de l'ex-université Paris II, la gestion des emplois d'enseignant-chercheur a toujours été marquée par une forte tradition de stabilité entre les départements.

De même, les conditions et les principes généraux d'un redéploiement éventuel des effectifs entre les différentes entités en fonction des évolutions des moyens qui leur sont nécessaires, ne sont pas définis aujourd'hui et ne donnent lieu à aucune coordination, à l'exception des directions et des services centraux. À ce titre, il faut saluer l'initiative du DGS visant à regrouper en pôles thématiques les emplois BIATSS affectés à la scolarité au niveau des secrétariats pédagogiques, en y intégrant comme chefs de pôle un emploi requalifié, seul moyen de parvenir à une vision globale des emplois.

Plus préoccupant, le risque de dérapage financier lié à l'absence de contrôle en temps réel des recrutements de personnels (enseignants, BIATSS) et à l'impossibilité de maîtriser le coût de l'offre de formation et de le corrélérer aux emplois disponibles justifie **un point d'alerte** que le comité tient à souligner. Même si le manque de données de pilotage ne facilite pas l'exercice, il n'en demeure pas moins indispensable de progresser sur ces différents points dans la perspective d'une gestion RH pleinement intégrée à la sortie de l'expérimentation.

De plus, l'UPPA ayant été retenue comme site pilote au titre de la préparation de l'**Acte II de l'autonomie des universités**, elle envisage d'expérimenter en matière de GRH la gestion des personnels BIATSS, y compris les recrutements. Sans préjuger de la validation de cette proposition par le MESR, **le comité attire l'attention sur la nécessité préalable de lever les difficultés de gestion analysées ci-dessus avant d'envisager le transfert de cette compétence à l'établissement. Sous réserve de progresser rapidement afin de doter l'établissement d'outils performants, la politique RH doit s'inscrire dans la perspective d'une intégration entre le niveau central et les composantes internes, alors qu'aujourd'hui, la direction de l'université est loin de centraliser toutes les opérations de gestion pour le compte de ses composantes, se privant ainsi d'un instrument de pilotage essentiel.**

c) Un dialogue social de qualité, qui rencontre une forte adhésion auprès des personnels

La direction de l'EPE compte sur la qualité du dialogue mis en place avec l'ensemble des entités et leurs agents au sein de l'UPPA pour favoriser la coordination et la mutualisation des compétences ; la visite sur site a permis d'en vérifier les effets concrets. Même si le dialogue social au sein de l'EPE est surtout décrit dans le RAE à l'échelle de l'ex-université Paris II, étant donné que chaque établissement-composante conserve ses propres instances, les élus représentatifs des personnels dans leur immense majorité jugent positivement les actions menées. Ils plébiscitent en particulier la transparence qui préside désormais aux relations avec l'équipe présidentielle, avec le président lui-même, le DGS ou le DGS-adjoint en charge des RH. La longévité des agents sur leurs postes au sein de l'université conforte ce constat.

Au sein de ce même périmètre universitaire, plusieurs réalisations ont été menées à leur terme après une concertation au sein de groupes de travail mixtes réunissant les représentants de la direction et les représentants des personnels. On peut citer notamment le tutorat pour tous les nouveaux personnels, une charte interne sur le télétravail ou la formalisation des organigrammes hiérarchiques. Au-delà des groupes de travail thématiques sur les réformes sociales à venir et des réunions des instances de dialogue social réglementaires, les syndicats sont associés régulièrement par la direction générale des services et la présidence de l'université à l'évaluation des actions réalisées et à la programmation des mesures nouvelles à prendre pour améliorer les conditions de vie au travail.

La qualité du fonctionnement au sein du **comité d'action sociale (CAS)** a été saluée par l'ensemble des élus, qu'il s'agisse des documents transmis, de l'écoute des services et de la présidence ou du suivi de l'application des décisions prises. L'adhésion des personnels s'est également manifestée lors de l'examen de la demande

de sortie de l'expérimentation, qui a été précédée de nombreux échanges. Il demeure toutefois des inquiétudes au regard de l'évolution statutaire de l'EPE, et notamment sur les conséquences juridiques en termes de statut ou de régime indemnitaire pour les personnels du futur Grand Établissement. **Le comité recommande la prise en compte anticipée des effets du changement de statut dans le cadre d'un groupe de travail avec les représentants des personnels.**

Référence 5. « L'établissement public expérimental mène une politique active dans le champ du développement durable et de la responsabilité sociétale. »

5 / Une politique volontariste dans le domaine du développement durable, traduite par des actions concrètes et ciblées

- a) Un schéma directeur du développement durable et de la responsabilité sociétale formalisé, avec un suivi assuré par un chargé de mission écologie et performance environnementale

Le conseil d'administration de l'UPPA s'est engagé, en 2022, dans la formalisation d'un schéma directeur du développement durable et de la responsabilité sociétale, démarche concrétisée par une feuille de route sur la transition écologique 2022-2027. Ce schéma est décliné en dix objectifs stratégiques, regroupés autour de quatre axes : 1) l'incitation aux comportements écologiques vertueux au quotidien (tri sélectif, promotion de la mobilité bas-carbone), 2) l'adoption d'une gestion raisonnée de l'énergie (rénovation énergétique des infrastructures), 3) l'intégration de la dimension environnementale dans les activités de recherche et d'enseignement (les informations données permettent de mesurer ces éléments dans le domaine de la formation, avec des modules en lien avec l'environnement présentés dans les établissements-composantes, mais moins dans le domaine de la recherche), 4) la diffusion de bonnes pratiques environnementales (engagement étudiant valorisé).

Un chargé de mission « écologie et performance environnementale » assure la mise en œuvre du schéma et rend compte des évolutions devant les instances de l'université. Même si le RAE n'indique pas à quelle autorité ce chargé de mission est directement rattaché, il relève du président de l'EPE, mais sa visibilité, auprès des étudiants et des personnels, mériterait d'être mieux assurée. **Au-delà d'une politique au sens global du terme, un certain nombre d'actions écologiques et environnementales sont menées, de manière pragmatique et concrète pour ne pas heurter la communauté académique, laquelle n'est pas totalement sensibilisée à des évolutions pourtant indispensables (réduction du papier par la mise en ligne des fiches de TD par exemple).**

Si le schéma directeur, en lien avec le Plan climat-biodiversité et transition écologique de l'enseignement supérieur et de la recherche, s'accompagne d'actions stratégiques en faveur de l'écoresponsabilité et du développement durable, il ne comprend que très peu de mesures en faveur de l'inclusion, de l'égalité des chances, de la parité, de la qualité de vie, et de la citoyenneté.

Les actions engagées par l'EPE se traduisent concrètement par la mise en place d'un label Assas écoresponsable (réduction de l'empreinte environnementale, promotion de comportements écoresponsables), par l'organisation chaque année de la semaine du développement durable, par la valorisation d'initiatives étudiantes dans le domaine de la transition environnementale, par la fresque du climat (qui peine à recueillir l'adhésion des étudiants malgré des informations répétées), et par la signature d'une convention avec les employeurs de l'économie sociale et solidaire. **Le comité recommande d'élargir le champ des actions menées, en particulier en direction de l'égalité des chances, de la citoyenneté et de la qualité de vie pour que le schéma réponde réellement aux objectifs définis.**

- b) Une volonté politique d'évaluer l'impact socio-économique des activités de l'EPE, mais sans outils de mesure spécifiques.

Seule est mentionnée l'enquête sur l'insertion professionnelle des diplômés, utile certes, mais insuffisante pour mesurer l'impact socio-économique des activités de l'EPE pour l'ensemble des établissements-composantes. La Fondation Panthéon-Assas est indéniablement un outil utile pour développer et affermir les relations de l'UPPA avec le monde socio-économique, mais elle doit monter en puissance et en compétence. Une politique active est menée en matière de formation continue et de formations en alternance, mais la démarche permettant de construire ces formations n'est pas explicitée. L'activité internationale de l'UPPA

renforce ce lien avec le monde socio-économique (développement de formations spécifiques à l'étranger appuyées sur les entreprises locales), mais aussi et surtout avec le monde académique avec l'alliance 4EU+ (construction de formations communes par exemple). **Alors même que le taux d'insertion professionnelle à la sortie du master avoisine 98 %, le comité recommande de prévoir la création d'outils fiables pour apprécier et mesurer réellement l'impact socio-économique des activités de l'établissement, d'autant que les taux fournis ne reflètent pas l'activité de l'ensemble des établissements-composantes.**

L'EPE a inauguré en 2020 l'incubateur d'entreprises Assas Lab permettant et encourageant l'émergence de *start-up*. Assas Médias constitue un outil de communication utile aux porteurs de projets pour faire connaître leurs réalisations. L'EPE ne dispose cependant d'aucun outil opérationnel pour apprécier de manière objective l'impact de ses initiatives en termes d'innovation sociale. **Même si des structures communes se mettent en place dans le domaine de la création d'entreprises et dans celui de la communication, ces réalisations ne dispensent pas l'établissement de mettre en place des outils de mesure permettant d'évaluer objectivement l'impact de ces dispositifs en matière d'innovation sociale.**

Un plan de transition est discuté en ateliers au sein de l'EPE, des études de faisabilité d'installations solaires sont en cours, et des démarches sont engagées pour élaborer un schéma directeur énergétique. Les baisses de consommation d'énergie sont réelles. Toutefois, le RAE ne précise pas les ressources humaines mobilisées dans ces démarches, ni la manière dont les établissements-composantes sont associés à ces réflexions, en dehors du comité de coordination. **Si chaque établissement-composante met en place des actions en ce domaine (réduction du papier, limitation des bouteilles en plastique, etc.), le comité recommande de construire une politique énergétique et de réduction des émissions de carbone au niveau de l'établissement avec des étapes précises et des jalons mesurant les réalisations.**

c) Une politique de formation en lien avec les transitions en construction

Si des initiatives réelles sont décrites dans le domaine de l'économie sociale et solidaire (convention avec l'UDES en 2023, conférences thématiques sur l'ESS, petits-déjeuners thématiques), elles sont beaucoup plus limitées dans le domaine de l'environnement, puisque seul un cours de droit de l'environnement en Licence de droit est à l'étude, ce qui surprend dans un établissement à dominante juridique et SHS. De son côté, l'ISIT a introduit en 2023 deux cours en lien avec l'environnement et le climat. Il n'est pas fait mention dans le RAE d'une politique globale de formation dans ce domaine. **Alors même qu'un pôle environnement a été créé, les modules de formation en développement durable demeurent limités ; le comité recommande à l'EPE de mettre en place de nouveaux modules dans les formations des différents établissements-composantes.**

d) Une recherche en faveur de la transition écologique traduite par la création d'un pôle transdisciplinaire et d'une chaire en santé environnementale

Si l'EPE affirme s'engager activement dans la promotion de la recherche et de l'innovation en faveur de la transition écologique et de la construction des politiques d'adaptation au changement climatique, il mentionne essentiellement la création du Pôle environnement regroupant l'intégralité des disciplines de l'établissement pour favoriser les échanges entre chercheurs. Il est indiqué qu'il permet de mener des recherches interdisciplinaires novatrices et de proposer des solutions intégrées pour la transition écologique, sans que des exemples viennent à l'appui de cette assertion. Plus concrètement, l'EPE a mis en place une chaire de professeur junior en santé environnementale. Mais les évolutions de cette chaire, sa trajectoire, ne sont pas précisées. Doit-elle servir de socle pour construire d'autres formations, d'autres équipes de recherche, ou bien construire des outils spécifiques ? Comment s'inscrit-elle dans la stratégie de développement de l'établissement dans ce domaine ? **Si l'EPE a mis en place des outils intéressants et innovants (chaires de professeur junior par exemple), la pérennisation de ces dispositifs et leur insertion dans une stratégie globale de l'établissement en matière environnementale restent à définir.**

Le projet de rénovation de Vaugirard est un exemple de la démarche menée par l'EPE, avec des résultats tangibles : augmentation de la performance énergétique, amélioration du confort des usagers, et mise aux normes de sécurité. L'acquisition du bâtiment sis rue Notre-Dame des Champs s'inscrit également dans cette démarche. Une réflexion est en cours sur la rénovation énergétique de la bibliothèque du centre Assas. Le RAE n'indique pas précisément de quelle manière ces différentes préoccupations sont inscrites dans le schéma directeur de l'immobilier. **Si la politique immobilière de l'établissement lui permet de se saisir des enjeux de transition, le comité lui recommande cependant de la traduire et de la formaliser dans le schéma directeur de l'immobilier en lien avec les différents schémas énergétiques et environnementaux.**

En conclusion, **le comité souligne la clarté de la stratégie de l'établissement, portée par la présidence, partagée auprès de l'ensemble de la communauté universitaire, avec des échanges réguliers entre le président et les enseignants-chercheurs, les personnels BIATSS et les étudiants.** Dans un environnement parisien où les regroupements d'établissements ont plutôt misé sur la taille des rapprochements et le nombre d'enseignants ou d'étudiants, l'EPE a fait le choix d'un établissement qui reste à dimension humaine, maintenant l'identité de l'ex-université Paris II, qui s'est adjointe des compétences complémentaires grâce à des partenaires sensibles à la marque Assas. **De gros efforts ont été réalisés pour rattraper le retard d'outils de pilotage de l'ex-université Paris II, mais il persiste des fragilités importantes, dont l'impact sur le fonctionnement d'un futur grand établissement ne peut être minimisé ou sous-estimé.** La gouvernance est imparfaite, avec une insuffisante fluidité des relations entre le politique et l'administratif, les instances de coordination sont trop peu nombreuses, l'ensemble fonctionne selon un mécanisme informel qui n'est pas tenable à long terme dans une évolution statutaire. L'absence de modèle économique et d'outils de pilotage constitue un risque supplémentaire. Le processus d'élaboration et d'adoption du budget n'est pas formalisé, tout comme la majorité des mécanismes de décision (RH par exemple). **Le comité insiste sur la nécessité de remédier à ces importantes faiblesses avant le passage au statut de grand établissement.**

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel de l'EPE »

a) Forces

- Une stratégie claire, largement partagée et suscitant l'adhésion de la communauté dans son ensemble en créant un établissement dont la visibilité en SHS a augmenté du fait de l'élargissement ;
- Une structuration progressive des équipes présidentielles et administratives.

b) Faiblesses

- Un déficit de données, de mesures et d'indicateurs nécessaires à un pilotage efficace ;
- Un système d'information encore en construction ;
- Des relations entre l'équipe politique et l'équipe administrative à consolider et à fluidifier ;
- Une formalisation des processus de décision encore insuffisante.

Les résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental

Référence 6. « L'établissement public expérimental qualifie précisément les principaux résultats obtenus grâce à l'expérimentation. »

1 / Des résultats significatifs, mais qui ne procèdent pas nécessairement tous de la structuration de l'EPE

L'autoévaluation énonce un certain nombre de résultats, qui seraient consécutifs à la structuration de l'EPE. Si, dans plusieurs domaines, l'expérimentation se révèle prometteuse, d'autres résultats ne procèdent pas de celle-ci et ne lui sont pas directement attribuables. Ils signent davantage un rattrapage opéré par la seule université Paris II. En outre, plusieurs résultats avancés demeurent difficiles à évaluer et à apprécier, alors que d'autres, plus tangibles, ne sont pas évoqués dans le RAE.

La création de l'EPE a surtout permis la diversification des thématiques de recherche qui intègrent désormais la *legal tech*, l'IA, les risques et les conflits, la santé et l'environnement dans une perspective de recherche interdisciplinaire illustrée par le rattachement d'un nouveau laboratoire (*Efrei Research Lab*), par des projets de recherche en commun, par des Ph.D Box et des formations communes. Des illustrations de cette réussite auraient pu être jointes au dossier.

a) Des évolutions à l'international à souligner, mais une inscription dans les classements à relativiser

L'adoption d'une charte de signature normalisée des publications scientifiques commune à l'ensemble des membres a contribué au rayonnement et la bonne visibilité de l'EPE, notamment à l'international. Pour autant, son effet sur l'évolution de l'établissement dans les classements internationaux demeure difficile à apprécier pour des raisons évoquées plus loin (cf. référence 11). De ce point de vue, si l'EPE a mis en place un certain nombre de dispositifs en vue d'améliorer sa visibilité internationale, il est encore trop tôt pour en mesurer les effets tangibles. Le lien entre le regroupement d'établissements et l'entrée dans le *QS Ranking (851-900)* ou le classement du *Figaro des meilleures facultés de droit (1^{er})* n'est pas démontré. Aucun élément probant ne permet de lier l'expérimentation à une hausse de la qualité des formations dispensées ou à la capacité accrue à se positionner dans ce type de classement. Quant au classement *Green Metrics*, il suffit d'en faire la demande pour y figurer. En revanche, l'augmentation significative des référencements dans l'archive institutionnelle Hal constitue une démarche notable en vue de faire progresser la visibilité scientifique **qu'il convient de faire monter en puissance et de généraliser.**

L'EPE s'investit aussi dans l'alliance européenne 4EU+. Toutefois, si celle-ci peut être assurément un vecteur de développement et de rayonnement de sa recherche, y participer ne constitue pas en soi la démonstration de l'amélioration du rayonnement de l'EPE. L'adhésion de l'établissement à l'alliance ne résulte pas à proprement parler de l'expérimentation. En outre, si l'augmentation du nombre de candidatures d'étudiants internationaux aux masters est un fait particulièrement notable, l'établissement n'explique pas, faute de système de mesure, en quoi celle-ci résulte de l'expérimentation et non de facteurs exogènes.

De ce point de vue, l'expérimentation coïncide indubitablement avec une volonté de faire progresser le rayonnement et l'attractivité de l'EPE, laquelle ne se solde toutefois pas encore par des résultats mesurés et objectivés par des indicateurs.

Du point de vue du renforcement de l'attractivité internationale, l'EPE n'explique pas toujours dans son RAE en quoi les six CPJ obtenues et attribuées l'ont été dans le cadre spécifique de l'expérimentation et non par la seule université Paris II ou l'un de ses établissements-composantes. Le comité note toutefois avec satisfaction qu'une des CPJ a été attribuée à un professeur étranger, et que deux sont portées tout à la fois par des laboratoires de droit ou d'économie de l'université Paris II mais aussi par des laboratoires des établissements-

composantes : le LARGEPA, l'Efrei le pôle AEE pour l'une ; le centre Thucydide et l'Institut de Recherche Stratégique de l'École Militaire (IRSEM) pour l'autre.

La capacité de l'établissement à monter et à déposer des projets (européens ou du type ANR) en est nécessairement renforcée, bien que celle-ci ne soit pas encore mesurable. L'établissement n'explique pas par exemple dans son RAE¹³ en quoi l'obtention récente [2023] d'un projet ANR intitulé « *Legal Digital Assets* » résulte d'une collaboration étroite entre les partenaires et résulte ainsi de la mise en place de l'EPE. Le dispositif des *Ph.D Box*, dont trois ont vu le jour entre le Carism et l'Efrei, le CRED et l'Efrei, et entre l'ISIT, l'Efrei et l'IDC (Institut de droit comparé), est un autre résultat significatif de l'expérimentation. La collaboration entre les laboratoires de l'ancienne université Paris II et des établissements composantes a notamment permis à l'EPE de présenter une réponse en commun et d'intégrer le consortium sur l'intelligence artificielle porté par Sorbonne Université, à l'issue d'un appel compétitif (ANR).

b) Une poursuite des activités de partenariat socio-professionnel sans identification de l'apport réel de l'EPE

Dans le domaine des partenariats, l'expérimentation ne se traduit pas encore par une augmentation notable du nombre de bourses CIFRE obtenues, notamment au sein de l'ED EGIC à laquelle ont été intégrés les laboratoires des établissements-composantes. En revanche, la création de la fondation partenariale Panthéon-Assas, laquelle bénéficie à l'ensemble des établissements-composantes, a permis le financement de projets interdisciplinaires tangibles (par exemple le pôle Assas Étude environnementale [A2E]) ou la création d'une chaire d'entreprise (BNP) dont la partie formation est adossée à des laboratoires collaborant dans le cadre de l'expérimentation. Les thématiques de recherche de l'établissement ont aussi été renforcées dans le domaine du numérique, ce qui permet à l'EPE de contribuer utilement (projet *Digital'Assas*) aux axes stratégiques soutenus par la région Île-de-France en matière d'innovation numérique dans le domaine de l'éducation.

Le comité salue par ailleurs la création d'Assas Média en vue de développer les capacités de médiation et de diffusion scientifiques de l'établissement, dont les activités seront accueillies au troisième trimestre 2024 dans un lieu unique et spécialement consacré à cet objet. Il salue aussi la création de la fondation partenariale, qui vient répondre aux préconisations du précédent rapport d'évaluation de l'ancienne université Paris II¹⁴, tout en bénéficiant désormais à l'ensemble des établissements composantes.

Référence 7. « L'établissement public expérimental s'est donné les moyens de répondre aux objectifs singuliers ayant justifié sa création. »

2 / Des objectifs singuliers clairs, mais peu de moyens institutionnels et fonctionnels pour les atteindre

a) Des objectifs singuliers clairement énoncés, mais mal intégrés à la stratégie de l'établissement

Les objectifs singuliers déclinant un objectif général qui est « de comprendre, accompagner et soutenir les transformations du monde contemporain », sont au nombre de trois : 1) la consolidation des bases de l'université et son ouverture sur de nouvelles disciplines afin de poursuivre son développement ; 2) le renforcement de la place de l'université dans son environnement ; 3) l'élargissement de son assise internationale.

L'EPE estime avoir atteint ces objectifs en mobilisant les moyens suivants :

- La construction de l'EPE associée à l'université Paris-Panthéon-Assas une école d'ingénieurs et une école spécialisée dans les langues laquelle est consacrée à la formation à l'interparité et à la

¹³ RAE, p. 52.

¹⁴ Rapport d'évaluation de l'université Paris II Panthéon-Assas, Hcéres, 2018, p. 8.

traduction en sus du management interculturel. Cet apport contribue à développer les activités interdisciplinaires. Un pôle de recherche et de formation en communication organisé autour de l'IFP, l'INA, le CFJ et l'École W permet d'ajouter une nouvelle « signature disciplinaire ».

- L'établissement évoque également le fait que l'expérience étudiante a été substantiellement améliorée à la suite de la création de l'EPE notamment avec l'application « Mon Assas », par la mise en place d'une carte étudiante unique donnant accès à l'ensemble des services de l'université, par la refonte du FSDIE et par la création du service de santé étudiante.
- L'établissement évoque de même le développement de ses liens avec le monde socio-économique (comme la Cour de cassation ou la Gendarmerie nationale, liens qui, pour une part, préexistaient à la création de l'EPE), développement qui s'effectue grâce à des outils existants (*Job Fair*, stages) ou nouvellement créés ou bien en cours de création (*Assas Executive*, Fondation, Assas Médias) et mis en œuvre par la signature de conventions. Toutefois, l'établissement n'explique pas en quoi ni comment ces réalisations, remarquables par ailleurs, peuvent être corrélées à l'EPE.
- Le troisième objectif est atteint par le développement de campus internationaux et l'intégration dans une université européenne. Il est attendu des progrès dans les classements internationaux et l'amélioration de la reconnaissance internationale de l'université. Il n'est toutefois pas proposé d'éléments concrets et notamment de critères pour apprécier ces progrès. Quant aux campus internationaux, leur création n'est pas imputable à l'EPE : celui de Dubaï a été ouvert en 2018, celui de Singapour en 2011, et celui de l'île Maurice en 2015. Si le RAE ne mentionne pas en quoi l'établissement expérimental les a développés, ni le nombre de formations nouvelles créées sur ces campus internationaux, ni les nouvelles dynamiques de recherche mises en place, la visite a permis au comité de percevoir la stratégie menée, comme par exemple une diversification des formations à l'île Maurice grâce aux nouveaux domaines investis par l'EPE (information et communication), ou le projet d'ouverture par l'ISIT d'un cursus en management interculturel à Singapour.

Si certaines réalisations préexistaient à l'EPE, il est indéniable que l'établissement expérimental a contribué à les développer et à les renforcer, en étendant le champ des compétences dans le domaine de la formation, pour l'essentiel. **Malgré plusieurs actions significatives (signature disciplinaire unique) de l'EPE, le comité recommande à l'établissement de formaliser une stratégie adossée à une feuille de route dans ces domaines pour une meilleure appropriation par l'ensemble des établissements-composantes, de leurs personnels et de leurs étudiants.**

b) Une traduction, dans une gouvernance très informelle, des spécificités organisationnelles et fonctionnelles de l'EPE, qui manifestent une volonté politique se limitant à des généralités

Le modèle d'établissement retenu par l'UPPA repose sur une logique souple et informelle de mutualisation progressive autour de projets communs, les établissements-composantes conservant toutes leurs prérogatives en matière de RH et finances notamment.

Un comité de coordination et des groupes de travail ont été créés pour favoriser la réactivité et le contact direct avec les établissements-composantes. Un dialogue régulier est évoqué comme moyen d'assurer un pilotage stratégique de qualité. Le choix politique est en effet de construire un modèle d'établissement spécifique, dit EPE de projets ; ce dernier ne fonctionne pas avec des relations de subsidiarité ; le regroupement s'est effectué autour d'un établissement composante centre, l'ex-université de Paris II, avec des établissements à statuts variés qui se fédèrent autour de lui pour développer des projets communs ; mais chaque établissement-composante conserve l'intégralité de ses compétences, en particulier en matière financière, immobilière, de RH.

Sous l'angle disciplinaire, les départements ont été institutionnalisés et des collègues (parfois dénommés centres) de formation et de recherche ont été créés. L'établissement considère qu'ils encouragent le travail interdisciplinaire, mais le RAE ne donne pas d'exemple précis. Il envisage d'ailleurs d'assouplir et de réduire le

nombre de CFR dans le but de « se rapprocher du concept de *flagship*¹⁵ » développé par l'université européenne dont il est désormais membre (4EU+). L'institutionnalisation des départements et la création des CFR ont probablement permis de rassurer les personnels de l'établissement universitaire porteur et de ses établissements-composantes. La volonté initiale de passer sous silence les conséquences institutionnelles d'une restructuration induite par la création de l'EPE risque cependant de soulever des difficultés lors de l'achèvement du processus. **Si la volonté politique d'aller plus loin est très présente, le comité constate que les outils de gouvernance nécessaires à cette démarche font largement défaut et nécessitent une réflexion collective pour une mise en place rapide.**

Selon l'établissement, les premiers résultats montreraient que le modèle choisi est simple et fonctionnel, les relations seraient fluides, les projets se développeraient à un rythme satisfaisant. Le comité de coordination doit cependant gagner en efficacité ; de plus, la mise en place des CFR n'est pas encore effective ; les enseignants-chercheurs ont certes été sollicités pour s'inscrire dans l'un des collèges, mais le champ d'intervention de ces CFR n'est pas précisé ; les sujets qu'ils pourraient aborder sont en effet déjà traités par les départements et les conseils centraux. Il est alors surprenant qu'aucune évolution ne soit proposée pour remédier à de telles difficultés qui pourraient, à bref ou moyen terme, remettre en cause les processus de décision au sein de l'EPE. **Si en théorie certaines réalisations peuvent être mises au crédit de l'EPE, d'autres lui sont antérieurs ; les nouvelles structures mises en place, les CFR, ne sont pas encore opérationnelles. Le comité recommande donc de les structurer, de définir leur champ de compétence, mais aussi de préciser les modalités de désignation de leurs responsables, ainsi que leur articulation avec les départements et les équipes de recherche.**

¹⁵ Vaisseau amiral ou établissement emblématique.

Conclusion du domaine « résultats significatifs création de l'EPE »

a) Forces

- Des efforts de professionnalisation et de structuration des équipes ;
- Un approfondissement et un élargissement des formations entre tous les établissements-composantes de l'EPE ;
- Une intégration des doctorants d'un établissement-composante (Efrei Research Lab) au sein de l'une des ED de l'EPE (EGIC, ED 455) ;
- Une structuration de la communication commune à l'EPE ;
- Un bénéfice du réseau Erasmus étendu à tous les étudiants de l'EPE.

b) Faiblesses

- Un déficit de formalisation des processus à tous les niveaux ;
- Un modèle économique de l'EPE à construire ;
- Une absence de mutualisation des fonctions support, liée à l'approche retenue d'un EPE de projet ;
- Un positionnement peu clair des CFR, des incertitudes à lever sur leur organisation et leurs compétences.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 8. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / Une structuration et un décloisonnement de la recherche en progression

L'Université Paris-Panthéon-Assas compte 23 unités de recherche (24 dans le cadre de l'expérimentation)¹⁶, dont deux en cotutelle avec le CNRS ; rattachées à cinq Écoles doctorales, elles couvrent l'ensemble des champs relevant traditionnellement des sciences juridiques et politiques, mais aussi l'économie, la gestion et l'information-communication. À la faveur de sa collaboration avec les autres établissements-composantes de l'EPE, l'université ambitionne de développer les synergies et la pluridisciplinarité de ses recherches par l'élargissement de ses thématiques historiques aux domaines de l'ingénierie numérique, du multilinguisme et de l'interculturalité, des médias et de l'audiovisuel, de la stratégie et de la défense. La création du pôle environnement (A2E), pôle interdisciplinaire de recherche et d'innovation autour de la thématique globale de la transition écologique, auquel peuvent participer toutes les disciplines académiques identifiées au sein de l'EPE, s'inscrit notablement dans cette trajectoire.

Prise dans sa globalité, la production scientifique de l'établissement, assurée par près de 276 enseignants-chercheurs et 900 doctorants, dont beaucoup rayonnent à titre individuel au niveau national voire international, est de grande qualité. Celle-ci se distingue également par son ampleur. Ainsi, cinq UR développent des thématiques de recherche de rang international¹⁷ et 17 secteurs de recherche se distinguent au niveau national¹⁸.

Néanmoins, le précédent rapport d'évaluation de l'établissement faisait état d'un déficit de structuration de la recherche et de visibilité au plan national comme international en raison de productions essentiellement individuelles, de l'importante dispersion disciplinaire¹⁹ des travaux, du manque de coopérations entre les laboratoires et de l'absence de logique d'intégration²⁰. Dans une mesure moindre en ce qui concerne les autres disciplines que le droit – plus structurées et fonctionnant de façon plus collégiale –, l'évaluation notait un manque de stratégie et de grands axes déterminés au niveau central, le rôle tenu de la vice-présidence du CAC (en charge de la recherche) dans la détermination de sa gouvernance et de son pilotage, la préférence accordée aux dialogues bilatéraux entre départements, mais aussi la faiblesse de l'activité contractuelle et de l'alignement du profil des enseignants recrutés sur des priorités scientifiques clairement identifiées²¹. Le regroupement de certaines unités couplé à l'identification de thématiques de recherche structurantes favorisant les collaborations internes et externes était alors préconisé, de même que la mise en place d'une politique d'internationalisation de la recherche adossée à un service d'appui spécifique.

Si, au cours de la période évaluée, les objectifs et les remédiations annoncés n'ont pas pu être tous atteints et mis en œuvre, **le comité prend acte avec satisfaction d'améliorations particulièrement significatives en matière de structuration de la recherche**. L'EPE s'est doté de statuts définissant ses missions, notamment celle

¹⁶ Efrei Research Lab : UR en informatique et en électronique.

¹⁷ Droit des affaires, droit chinois, recherches associant droit et science politique sur la question des relations internationales, *blockchain* et outils de surveillance des populations, diffusion des concepts juridiques et histoire du droit.

¹⁸ Cf. Synthèse des évaluations de la recherche de l'université Paris-Panthéon-Assas.

¹⁹ 23 unités de recherche pour 276 enseignants-chercheurs, dont certaines de très petites tailles. Rapport d'évaluation de l'université Paris II Panthéon-Assas, HCERES, 2018, p. 15.

²⁰ *Ibid.*, p. 14.

²¹ *Ibid.*, p. 15.

de « promouvoir de nouveaux champs de recherche transdisciplinaires »²². À cet égard, la création en 2022 de huit Centres de Formation et de Recherche thématiques et transversaux (CFR), qui devraient à terme (lorsqu'ils seront en fonctionnement) remplacer les UFR, qui n'ont pas de véritables compétences en matière de recherche (contrairement à ce qu'indique leur nom), constitue une avancée remarquable. Elle devrait permettre la mise en commun des forces et la participation de l'ensemble des laboratoires et des autres membres de l'EPE (Efrei, ISIT, IRSEM) à une stratégie de recherche commune et interdisciplinaire. Avec cohérence, les périmètres des CFR sont alignés depuis 2023, pour quatre d'entre eux, sur l'alliance 4EU+.

L'intégration des laboratoires des établissements-composantes au sein de l'ED EGIC²³ participe également de cette dynamique structurante à laquelle adhèrent avec profit les pôles Économie, Gestion et Information-communication, notamment par la réponse en commun à des appels à projets sur la *data* et le numérique. Il en est de même du fléchage en commun de certains contrats doctoraux sur des thématiques émergentes, communes à plusieurs laboratoires de l'EPE (*Ph. D. Box*²⁴) ou de celui des six CPJ (Chaires de professeur junior)²⁵ obtenues, qui abordent des thématiques innovantes relevant des CFR. De façon convaincante également, la définition du périmètre scientifique de l'EPE lui permet d'émarger à des projets d'envergure portés par d'autres établissements de l'ESR ou de s'inscrire dans les axes stratégiques soutenus par la région Île-de-France, notamment dans le domaine du numérique et de l'intelligence artificielle.

Le comité souhaite toutefois attirer l'attention de l'établissement sur deux aspects perfectibles de la structuration de sa recherche, qui appellent une vigilance particulière.

Le premier concerne les CFR : si ces derniers permettent d'intégrer les établissements-composantes (qui siègent dans leurs conseils) et semblent à l'origine d'un nombre accru de dépôts de projets ou de chaires d'entreprises, l'impact dans le champ de la recherche est encore trop faible (laboratoires, écoles doctorales notamment). Leur structure s'apparente davantage à celle de « collègues » plutôt que de « centres », dans la mesure où l'informel y est prépondérant ; indépendamment de leurs profils individuels et des champs de leurs laboratoires respectifs, les enseignants-chercheurs demeurent libres de s'y rattacher indifféremment. Le comité constate que l'influence des CFR sur les activités de recherche, l'affectation des postes d'enseignants-chercheurs et l'attribution des contrats doctoraux demeurent limitées. **Leur dimension transversale et le rôle de leurs directeurs gagneraient à monter en puissance, notamment par rapport aux départements et aux laboratoires, lesquels demeurent pour l'heure les principales instances d'orientation de la recherche dans leurs champs disciplinaires.**

Le second porte sur la politique doctorale : l'université Paris-Panthéon-Assas ne dispose pas de centre ou de collège des études doctorales. S'ensuivent une absence de coordination d'actions communes et un défaut d'harmonisation des règles de fonctionnement entre les différentes ED. Garante de la qualité de la formation, du suivi des doctorants et de l'excellence scientifique des thèses, chaque ED administre le doctorat selon des règles propres. **Le comité recommande que l'établissement fixe des critères communs et harmonise, dans le respect du principe de subsidiarité, sa politique doctorale, afin que des actions transverses soient menées.**

²² Rapport d'autoévaluation, université Paris II Panthéon-Assas, 1^{er} mars 2024, p. 13.

²³ Économie, Gestion, Information et Communication.

²⁴ Le *Ph. D. box*, consiste en la réalisation de deux thèses autour d'un sujet commun, traité par deux doctorants : l'un, issu du domaine des sciences humaines et sociales, et l'autre, issu du domaine des sciences et technologies.

²⁵ La chaire *Isi-rider*, ouverte en 2022, est rattachée au Lemma (SHS1) et à Efrei *research lab*. Les deux angles d'analyse sont, celui de la modélisation théorique au travers de la théorie de la décision, et, celui de la statistique au travers de l'économétrie, de la simulation économique, et des sciences du numérique.

2 / Un financement des activités de recherche en voie de diversification

Lors de la précédente évaluation, les directeurs d'unités de recherche avaient exprimé la nécessité de renforcer les moyens humains en ingénierie de projet, au sein de la direction de la recherche²⁶. La faiblesse de l'activité contractuelle était également expliquée par l'insuffisance des dotations récurrentes et le manque de personnels d'appui à la recherche au sein des laboratoires. Le rapport faisait aussi état de l'absence d'accompagnement de l'internationalisation de la recherche par un service spécifique. Sur ce dernier point, l'université annonçait des remédiations.

En réponse aux recommandations du précédent comité d'évaluation, l'établissement a renforcé substantiellement ses moyens humains et administratifs en ingénierie de projet en créant un pôle « projets et prospective » (quatre personnels de rang A, au sein d'une direction unifiée « Recherche, projets et prospective ») qui centralise la gestion administrative et financière, en lieu et place de la direction des affaires financières. Le recrutement d'un ingénieur « projets européens » y est également annoncé au cours de la prochaine période d'évaluation. **Ces actions sont assurément un signe fort et un appui significatif à la recherche** pour mieux piloter son budget (qui se compose d'une part récurrente qui a peu évolué au cours des sept dernières années, et de ressources propres, très variables) et accroître les ressources contractuelles de l'établissement et les ressources propres de ses laboratoires. **Il convient que cette action soit pérennisée et mise au service du processus d'acculturation – sensiblement en progrès²⁷ – des laboratoires du secteur juridique à la logique des appels à projets.**

Le comité salue par ailleurs la création de chaires avec des grandes entreprises permettant d'abonder le budget de la recherche des laboratoires²⁸, ainsi que le financement par la Fondation Panthéon-Assas de projets interdisciplinaires (comme le pôle Assas Étude environnementale [A2E]). Ce faisant, sont mobilisées utilement des ressources apportées par des contributeurs extérieurs au financement de projets structurants pour l'établissement et bénéfiques à la sphère socio-économique. Ces partenariats concernent pour l'heure essentiellement des laboratoires de l'établissement en lien avec le droit, l'économie et l'information-communication²⁹. **Dans le respect des cultures académiques, il conviendrait de pouvoir en étendre le bénéfice à d'autres champs disciplinaires**, notamment en droit privé.

De surcroît, les financements doctoraux possiblement apportés par les établissements-composantes dans le cadre des *Ph. D. Box*, notamment par l'Efrei au sein de l'ED EGIC, constituent des éléments notables de financement conjoint d'activités de recherche transversales. Dans cette perspective d'intégration, **il serait utile qu'un fonds soit abondé en commun et équitablement** par l'université Paris-Panthéon-Assas (notamment au moyen d'une partie des fonds jusqu'alors affectés au Bonus Qualité Recherche).

3 / Des financements récurrents à mobiliser au service d'une politique d'établissement

De l'aveu même de l'établissement³⁰, le financement annuel de ses différents laboratoires n'a pas évolué au cours de la période évaluée, ni en volume, ni dans ses modalités d'attribution. En vue d'un meilleur pilotage de ces moyens récurrents et de leur affectation partielle au soutien d'une politique de recherche à l'échelle de l'EPE, **le comité recommande que les financements soient rationalisés, établis sur des bases objectivées et**

²⁶ Rapport d'évaluation de l'université Paris-Panthéon-Assas, Hcéres, 2018, p. 15.

²⁷ Obtention d'un projet ANR par l'IRDA en 2023.

²⁸ Soutien à divers projets en droit privé (IRDA), en droit du numérique (CERSA), en analyse micro-économique des comportements (CRED).

²⁹ Centre de Recherche en Économie et Droit, Centre D'Analyse et de Recherche Interdisciplinaire sur les Médias notamment.

³⁰ RAE, p. 67.

des critères affinés et pondérés, pour favoriser l'engagement des laboratoires dans des axes de recherche significatifs pour l'établissement. Il conviendra toutefois, pour éviter tout effet de fuite en avant qui risquerait d'affaiblir champ disciplinaire de façon problématique, qu'une dotation minimale de fonctionnement **puisse être garantie à chacune des unités de recherche.**

Le fonctionnement des laboratoires et des activités de recherche est assuré essentiellement au moyen de financements récurrents, qui leur permettent pour l'heure de mener à bien leurs activités traditionnelles (à cet égard, le fort soutien à la documentation de recherche apporté par l'université Paris-Panthéon-Assas à ses deux UMR mérite d'être souligné). Toutefois, l'EPE ne pilote aucune enveloppe budgétaire spécifique, alimentée par l'ensemble de ses membres, en vue de porter des projets structurants ou d'inciter aux synergies. Afin de servir efficacement sa politique de recherche, en veillant à l'internationalisation de celle-ci, et d'accroître ainsi sa visibilité, le comité **recommande également que l'établissement se soucie d'adapter les profils des postes d'enseignants-chercheurs vacants ou créés** (premier recrutement pour les maîtres de conférences et mutation pour les professeurs) à la nécessité de possiblement publier dans une autre langue que le français, ainsi qu'aux thématiques porteuses de l'établissement, de ses unités et de ses CFR.

Référence 10. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

Le précédent rapport d'évaluation recommandait à l'établissement de mettre en place une « véritable politique de valorisation de la recherche à l'échelle de l'université ». Le rapport d'autoévaluation de 2024 n'étudie pas ces questions et apporte plusieurs éléments de réponse.

4 / Une visibilité de la recherche en progression

Un progrès notable a été accompli par l'EPE avec la mise en place depuis 2022 d'un responsable des données et des classements au sein du pôle « Projets et prospective » de la direction de la recherche³¹. À la faveur de sa structuration, l'EPE a également consolidé, au cours de la période évaluée, le référencement des publications scientifiques de l'ensemble de ses membres afin d'améliorer la visibilité de sa recherche, notamment à l'international. À cette fin, l'unification du profil de l'établissement dans les bases de données bibliométriques internationales a été réalisée (WOS, Scopus), une signature normalisée commune des publications a été adoptée, de même qu'une campagne d'attribution d'identifiants pérennes (ORCID) spécialement dans le domaine des sciences économiques a été menée. Le comité note que si cette optimisation constitue le prérequis indispensable pour répondre de façon efficiente à l'enquête annuelle IPERU, elle n'est pas gage à elle seule d'amélioration de la visibilité de la recherche ou de progrès dans les classements internationaux, et ce en raison de la dimension fermée des bases de données précitées³². **Le comité recommande à l'établissement d'investir davantage dans la science ouverte.** Néanmoins, les progrès déjà réalisés quant au nombre de signalements et de dépôts dans l'archive institutionnelle Hal méritent d'être soulignés et encouragés³³. **En termes d'amélioration de l'impact, de repérage et de visibilité des publications, le référencement dans des bases de données internationales ouvertes (de type Open Alex), interconnectées à Hal et permettant désormais la réalisation de classements internationaux en version ouverte³⁴, est porteur de possibilités dont l'établissement aura tout intérêt à se saisir à l'avenir³⁵.**

À cet égard, le financement et la mise en production récente du *French journal of legal policy*, revue de langue anglaise en accès ouvert, destinée à un lectorat international, sont des actions cohérentes et lisibles

³¹ RAE, 1^{er} mars 2024, p. 13.

³² Invisibilisation dont l'établissement fait lui-même le constat. RAE, p. 44.

³³ Multiplication par trois des dépôts dans Hal entre 2022 et 2023.

³⁴ i.e. le classement CWTS de Leiden – plutôt que le classement de Shanghai adossé aux indicateurs du WOS – ou le classement THE³⁴, qui collabore avec la base Scopus et sous-évalue les institutions non anglo-saxonnes.

³⁵ Perspective plus réaliste que celle de travailler (comme annoncé dans le RAE, p. 45) à un hypothétique meilleur référencement dans les bases « propriétaires » (type WOS [Clarivate/Thomson] ou Scopus [Elsevier]) dont les SHS, le droit et les publications en langue non anglaise constituent un angle mort structurel et pour l'heure indépassable.

en matière de science ouverte. Ce faisant, l'établissement apporte un élément de réponse pertinent aux recommandations de la précédente évaluation³⁶, laquelle l'incitait à réfléchir à la diffusion de ses travaux en langue étrangère et à l'élargissement de ses supports de diffusion, notamment vers l'international.

5 / Une diffusion et une médiation scientifiques en voie de structuration

Dans le domaine de la diffusion et de la médiation scientifiques, outre les publications et l'organisation de manifestations, le RAE³⁷ fait état des interventions des enseignants-chercheurs dans les médias. Le comité note qu'il s'agit là d'initiatives, certes très louables, mais avant tout individuelles, et qui ne participent pas d'une politique de médiation scientifique bien identifiée et coordonnée par l'établissement. Ainsi, ces démarches individuelles ne contribuent pas à rendre la production collective suffisamment identifiable³⁸.

Par ailleurs, en vue d'accroître la visibilité et la diffusion des savoirs vers la société, Assas Médias a également été créé (studio d'enregistrement, podcasts, contenus multimédias). **La création prochaine d'une émission hebdomadaire de décryptage de l'actualité socio-économique avec BFM Business est aussi un élément de visibilité et de lien avec la société, qui mérite d'être salué³⁹.**

D'autres actions ambitieuses de vulgarisation sont également annoncées⁴⁰. Le soutien de l'INA et la collaboration avec les acteurs majeurs des médias, permettront la mise en place d'actions de vulgarisation. Le comité a relevé notamment la participation des EC de l'université Paris-Panthéon-Assas au développement des ressources mises à dispositions des enseignants du primaire pour sensibiliser les élèves aux problématiques de « menace informationnelle »⁴¹. **Le comité salue ces initiatives cohérentes eu égard au périmètre disciplinaire élargi de l'établissement dans le secteur des médias et de l'audiovisuel, lesquelles renforcent indéniablement son potentiel en matière de médiation scientifique.** Il salue aussi la hausse substantielle du nombre d'événements organisés depuis la précédente évaluation.

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

6 / Une politique partenariale et de transfert à consolider

Le précédent rapport d'évaluation attirait l'attention de l'établissement sur le manque de structuration de sa politique partenariale, notamment avec des entreprises et des acteurs socio-économiques⁴².

En termes d'entreprenariat étudiant, la création de l'incubateur d'entreprise *Assas Lab* pour aider au développement de projets et à la création d'entreprises est une avancée importante, qui doit être complétée par un outil de suivi et de mesure des projets incubés afin de disposer de données pour améliorer le service rendu aux étudiants entrepreneurs. Par ailleurs, comme cela se pratique dans beaucoup d'universités, **la valorisation dans les cursus de la création d'entreprise par des étudiants-entrepreneurs serait un élément incitatif pour ceux qui hésitent à suivre un tel parcours.** Le développement de chaires de recherche en partenariat avec de grandes entreprises (BNP, Netflix) est également un point notable, de

³⁶ Rapport d'évaluation de l'université Paris II Panthéon-Assas, HCERES, 2018, p. 16.

³⁷ RAE, p. 72.

³⁸ Cf. Synthèse des évaluations de la recherche de l'université Paris-Panthéon-Assas.

³⁹ RAE, p. 74.

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Ces ressources seront mises à disposition des enseignants du primaire à travers la plateforme éducative de l'INA, Lumni Enseignement.

⁴² Rapport d'évaluation de l'université Paris II Panthéon-Assas, HCERES, 2018, p. 8.

même que la création de la Fondation partenariale Panthéon-Assas, dont les actions profitent à l'ensemble des établissements-composantes et dont le périmètre devra évoluer afin que ces derniers en deviennent des membres à part entière.

En revanche, le RAE ne dit rien de l'incitation, de la détection et de la maturation de projets d'entrepreneuriat et de valorisation économique des résultats de la recherche⁴³. L'accompagnement, le suivi dans la négociation, et le sujet de la propriété intellectuelle dans les contrats de recherche avec le monde socio-économiques ne sont pas non plus traités. Ces versants importants de la chaîne de valorisation, au regard des nouveaux champs disciplinaires investis par l'EPE, sont porteurs de nombreuses possibilités **dont l'établissement, à travers sa direction de la recherche, est à nouveau⁴⁴ incité à se saisir, notamment par la mise en place d'un dispositif de détection et de suivi des projets incubés et à valoriser**. En effet, si l'Institut de Recherche en matière de Propriété Intellectuelle (IRPI) constitue un appui à la politique de gestion de la propriété intellectuelle⁴⁵, il ne peut être considéré à proprement parler comme un service support consacré au pilotage de la valorisation et mis au service d'une politique d'établissement.

⁴³ RAE p. 22.

⁴⁴ L'absence d'un véritable service support en charge de la politique de valorisation est déjà mise en exergue dans le précédent rapport d'évaluation. Rapport d'évaluation de l'université Paris II Panthéon-Assas, HCERES, 2018, p. 23

⁴⁵ RAE, p. 78.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

a) Forces

- À la faveur de la constitution de l'EPE, une extension pertinente de son périmètre et de son potentiel de recherche à des thématiques lui permettant de faire émerger des projets structurants, de répondre avec succès à des appels à projet et d'accroître ses ressources propres ;
- Une production scientifique de grande qualité, reconnue au niveau national ;
- Un établissement attractif pour les chercheurs, qui peut s'appuyer sur la stabilité de son corps d'enseignants-chercheurs pour développer et consolider ses thématiques de recherche.

b) Faiblesses

- Un modèle de gouvernance qui ne place pas la commission de la recherche et la vice-présidence en charge de cette mission au cœur de la définition et de la coordination de la stratégie de l'établissement dans ce domaine ;
- La visibilité de la recherche, la capacité à mener des grands projets dans ce domaine et à candidater à des appels d'offre internationaux limitées du fait d'une structuration en de nombreux laboratoires de petite taille ;
- Une visibilité internationale de la recherche qui demeure encore limitée et qui reste à confirmer ;
- Une politique budgétaire qui privilégie la gestion des moyens courants au financement de la stratégie pluriannuelle ;
- Une absence d'harmonisation de la politique doctorale et un manque d'articulation entre les CFR, les départements et les laboratoires.

c) Recommandations

- Assurer à la commission de la recherche une place centrale dans la détermination et la coordination d'une politique de recherche d'établissement.
- Constituer une cellule de valorisation et structurer un véritable service support en matière de science ouverte et de science avec et pour la société, au sein de la direction de la recherche.
- Harmoniser la politique doctorale menée par les différentes ED.
- Mobiliser les contributions financières de l'ensemble des membres de l'EPE en vue de constituer une enveloppe budgétaire commune consacrée au financement de thèses et de projets structurants.
- Finaliser le modèle de dotation des laboratoires sur critères.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Une offre de formation de qualité, pénalisée par la faiblesse du pilotage

L'établissement dispose depuis quatre ans d'une vice-présidence au titre des études et de la formation, en charge du pilotage de la formation. Elle forme avec le directeur des études et de la formation un binôme dont la cohésion et l'efficacité ont été notées⁴⁶. Pour autant, l'établissement éprouve des difficultés à dégager une réelle politique de formation, en lien avec les composantes. La stratégie en ce domaine manque de lisibilité, comme en témoigne la faiblesse des développements du RAE concernant cette référence.

L'offre de formation est certes riche, mais peu cohérente. La réorganisation de l'offre de formation est en cours, au sein de commissions internes à l'ex-université Paris II ou de groupes de travail de l'EPE, qui ont pour objectif de définir les compétences attendues pour un étudiant de licence et pour un étudiant de master. Ce travail s'achèvera au mieux avec la mise en place de l'offre de formation 2025-2029 et la délivrance des diplômes par l'EPE. Seules les licences généralistes sont en voie de finalisation (la commission d'établissement sur les formations restant centrée sur le cycle licence), les licences professionnelles et les masters feront l'objet de discussion dans les mois à venir. Cette réorganisation n'a pourtant pas conduit à de nouvelles discussions avec l'ensemble des composantes sur l'offre de formation globale, et sur la stratégie d'ensemble que l'établissement doit porter au regard de ses ambitions et du positionnement qu'il souhaite adopter. Les priorités définies que sont l'interdisciplinarité et les thématiques innovantes, ont conduit l'établissement à créer de nouvelles formations (diplôme de juriste-linguiste avec l'ISIT, qui existait avant l'expérimentation ; bachelor en apprentissage entre l'ISIT et l'Efrei ; doubles licences et parcours spécifiques au sein de formations existantes avec les différents établissements-composantes ; DU Datasphère et investigation, de niveau Master, qui ouvre à la rentrée 2024). D'autres initiatives sont encore à l'état de projets (un diplôme de *Legal tech* de niveau Licence avec l'Efrei, un parcours marketing digital, etc.). Le comité remarque que l'offre de formation a été étendue à de nouveaux domaines, mais n'a pas été repensée en fonction des priorités de l'établissement ; des strates ont été ajoutées sans refonte d'ensemble, alors même que la mastérisation (avancement de la sélection à l'entrée en M1) aurait pu être l'occasion de profonds changements.

Le RAE mentionne une logique de spécialisation progressive en licence, qui conduit à des masters très spécialisés (80 parcours). De manière significative, le RAE est peu renseigné sur ce point ; il ne décrit pas en particulier les passerelles entre les licences généralistes et les masters des établissements-composantes. Le comité a d'ailleurs observé une gestion différenciée de ces deux cycles. La mixité et le renforcement de compétences complémentaires n'apparaissent pas clairement dans les parcours possibles.

Au-delà du périmètre, l'EPE a diversifié ses partenariats académiques pour offrir des diplômes avec d'autres établissements. Le partenariat avec Sorbonne Université a ainsi conduit à la délivrance de deux mentions de licence. Ces partenariats ne sont pas étendus aux établissements-composantes de l'EPE.

⁴⁶ L'offre de formation pour la période 2025-2029 est en voie de finalisation, au moins pour le premier cycle. L'offre de formation du 2^e cycle sera abordée à la fin de l'année 2024. Ce calendrier explique que nombre de propositions de nouveaux cursus ne soient que des projets.

Le comité recommande de poursuivre la dynamique enclenchée par le rapprochement entre l'ex-Université Paris II et les établissements-composantes de l'EPE, autour de la définition d'une stratégie de formation partagée, accompagnée d'un pilotage clair et lisible d'une offre de formation articulée sur les priorités de l'établissement.

Les enjeux du développement durable sont intégrés dans différents cursus : le RAE cite ainsi des exemples dans les domaines juridiques et de gestion, mais n'indique pas ce qu'il en est dans les établissements-composantes. Par ailleurs, il est fait état d'un projet de module permettant une certification en développement durable, d'une durée de 24 h, imposé par la réglementation. Le contenu en est détaillé sommairement dans le RAE⁴⁷.

2 / Une internationalisation de l'offre de formation trop peu structurée et pilotée au regard des ambitions de l'établissement

Les actions internationales sont multiples, mais souffrent de l'absence d'une politique globale de formation. L'EPE dispose de trois campus internationaux⁴⁸, il a rejoint récemment une université européenne (4EU+), véritable atout pour engager « des travaux d'envergure en matière de formation avec la construction de cursus communs⁴⁹ », comme des *joint program* (avec trois partenaires de l'alliance). Dans cette dynamique d'internationalisation, des actions diverses ont été mises en œuvre. Le RAE évoque ainsi un projet de master conjoint *Global citizenship and Intercultural relations* porté par l'ISIT en collaboration avec les universités de Genève et de Milan, qui devrait ouvrir en 2025. Il présente également de nombreux partenariats européens conclus avant la création de l'EPE entre l'Université de Paris II et des universités allemandes, italiennes, espagnoles, mais ceux-ci reflètent la dynamique internationale du pôle central de l'EPE (l'ex-université Paris II) et non celle de l'ensemble qu'il forme avec ses établissements-composantes. La création de l'EPE devait permettre de développer l'offre de formation internationale, mais le seul exemple donné est l'extension de la formation sur le campus de l'Île Maurice.

En ce qui concerne les langues, l'établissement intègre dans l'ensemble de ses formations initiales un enseignement en langue étrangère. Il annonce qu'il assure une formation en langue de spécialité pour permettre aux étudiants d'une part d'envisager une mobilité, et d'autre part d'intégrer des entreprises ou des cabinets d'envergure internationale. **La deuxième année de master ne semble curieusement pas concernée, il conviendrait de remédier à cette lacune.** Une seconde langue peut être choisie par les étudiants, dans la limite des capacités d'accueil. Ces enseignements sont facultatifs et donnent lieu à un bonus, mais devraient intégrer l'UE facultative annoncée par la vice-présidente en charge de la formation dans la prochaine offre. **Le comité s'étonne du faible intérêt porté aux certifications en anglais juridique ou en langue étrangère. La seule mention d'un TOEIC à prix réduit au profit du collège de droit n'est pas à la hauteur des ambitions internationales de l'établissement. Le comité invite ce dernier à utiliser au mieux les ressources que l'ISIT peut lui apporter sur ce point.**

L'entrée de l'ISIT n'a pas entraîné une meilleure prise en compte de la dimension interculturelle des programmes d'enseignement. **À ce sujet, le RAE ne donne d'information que par rapport à l'ex-université Paris II. Il n'est pas fait état des coopérations et des articulations avec les établissements-composantes.**

Le comité prend acte de la volonté de renforcer l'internationalisation des formations ; des projets sont en cours, mais restent peu nombreux et aucune information ne permet d'apprécier la manière dont les nouveaux cursus ou les nouvelles formations vont s'intégrer dans la politique globale et la stratégie de formation de l'EPE. De plus, le comité relève la nécessité de rendre l'enseignement des langues obligatoire dans les différents cursus afin de favoriser l'internationalisation des formations et les échanges européens.

Le comité a noté la volonté indéniable de développer les mobilités entrantes et sortantes et d'en étendre le bénéfice aux établissements-composantes. L'EPE peut s'appuyer sur plus de 300 partenaires internationaux. Il

⁴⁷ RAE, p. 85.

⁴⁸ Dubaï, Maurice et Singapour.

⁴⁹ RAE, p. 86.

existe des doubles diplômes qui intègrent obligatoirement une année à l'étranger, et également des diplômes dispensés entièrement en anglais. Le comité remarque avec intérêt que l'EPE a permis d'élaborer des synergies en matière de mobilités des étudiants. Un groupe de travail réunissant les personnes en charge des relations internationales de tous les établissements-composantes de l'EPE a posé les grandes lignes d'une politique internationale permettant notamment l'élaboration d'une cartographie des conventions d'échanges de tous ses membres. Celle-ci a contribué à rendre les échanges internationaux des établissements-composantes effectifs, et à contourner ainsi l'obstacle juridique du programme Erasmus. Une brochure en langue anglaise présentant les formations a été réalisée, chaque établissement-composante s'étant engagé à informer les autres de la signature de conventions. Le processus n'est cependant pas formalisé.

Le comité recommande de formaliser davantage les processus d'information relatifs aux conventions internationales signées par les établissements-composantes et encourage l'EPE à proposer une candidature unique auprès des structures internationales. Il incite l'établissement à inscrire les partenariats dans une réelle politique d'offre de formation cohérente portée par l'EPE.

3 / Un cadrage de la formation à et par la recherche peu détaillé, qui reflète la difficulté de l'établissement à adopter une stratégie globale

La formation à et par la recherche est peu mise en valeur dans les différents cursus. Selon le RAE, la formation à la recherche dans un cadre international fait l'objet d'une attention particulière⁵⁰. Aucun élément n'est fourni s'agissant de la formation à et par la recherche au niveau de la Licence, certaines mentions ne l'intégrant pas du tout. Il est seulement mentionné une forte implication des enseignants-chercheurs à tous les niveaux. Les éléments sont plus détaillés pour le niveau Master, même si certaines formations en sont dépourvues ; les étudiants peuvent assister à de nombreux colloques et à des journées d'études, mais le graphique⁵¹ fourni se contente d'indiquer le nombre d'événements en lien avec la recherche organisés par l'établissement et non le nombre d'étudiants ayant participé à ces rencontres.

Les écoles doctorales développent de nombreuses activités, et l'EPE organise également des événements annuels qui impliquent les établissements-composantes : Journée de la recherche pour valoriser les travaux de recherche auprès des étudiants de Master ; organisation de Doctoriales interdisciplinaires, avec la volonté de les ouvrir aux membres de l'Alliance 4EU+. Pour valoriser l'interdisciplinarité dans la recherche et favoriser l'intégration des établissements-composantes, un outil innovant (les *Ph.D Box*, cf. domaine 3) a été créé : ce mécanisme, lancé en octobre 2022, a déjà permis de financer trois binômes de doctorants sur des thématiques interdisciplinaires. Cet outil renforce les synergies entre chercheurs des différents établissements, et permet de créer des chaires d'entreprise grâce à l'émergence de nouveaux thèmes majeurs de recherche.

Le comité ne peut que constater une absence d'harmonisation des pratiques de formation au sein des écoles doctorales. L'EPE comprend cinq écoles doctorales. Le vice-président de la recherche en assure la responsabilité, la direction de la recherche, projets, prospective gère la coordination avec un secrétariat centralisé. Cette direction pilote l'intégration d'ADUM. Si le soutien aux doctorants qui préparent l'agrégation est réel, aucune mention n'est faite d'un quelconque encouragement à la préparation d'une habilitation à diriger les recherches (HDR). **Le comité regrette l'insuffisance de formations communes dispensées au sein des écoles doctorales et l'absence d'un collège des écoles doctorales, qui faciliterait l'organisation de formations transversales et l'harmonisation des pratiques. Le comité rappelle l'obligation de proposer des formations créditées d'ECTS pour respecter les exigences réglementaires. La mise en œuvre de telles formations renforcerait l'interdisciplinarité au niveau du doctorat. Elle permettrait également d'offrir des formations aux doctorants qui ne pourront réaliser une carrière au sein de l'Université.**

⁵⁰ RAE, p. 89.

⁵¹ RAE, p. 90.

L'adossement à la recherche des formations par l'implication des enseignants-chercheurs est très satisfaisant. Les enseignants-chercheurs de l'université assurent la totalité de leur service dans les formations de l'établissement en licence et en master. La très grande majorité des cours sont assurés par des enseignants-chercheurs, en licence et en master, l'intervention des professionnels ou de personnels d'autres disciplines étant réservée à certains enseignements spécifiques. Par ailleurs, les conditions d'accueil et d'accompagnement des étudiants et des doctorants dans les unités de recherche sont de grande qualité. Les doctorants financés disposent d'espaces de travail au sein de bureaux partagés ; ils bénéficient d'accès privilégiés aux centres de documentation ; un budget leur est alloué pour leur mobilité et leur participation à des conférences en France ou à l'étranger. Ils ont accès à l'incubateur Assas Lab⁵².

Dans toutes les écoles doctorales, un bloc de formations est proposé aux étudiants : séminaires doctoraux, formations à la pédagogie, formations en anglais, etc. La déontologie est abordée lors des « Journées de la recherche ». Le comité relève cependant une absence de formation spécifique à l'intégrité et à l'éthique scientifiques. Une charte des thèses existe depuis 2016. Le RAE mentionne par ailleurs l'existence d'une commission déontologie créée au sein de l'EPE, qui ne traite pas directement de ces questions. **Le comité recommande d'introduire, dans les formations proposées par les Écoles doctorales, une formation spécifique consacrée à l'intégrité et à l'éthique scientifiques.**

4 / Une politique documentaire bien intégrée à la politique de formation à et par la recherche

Le réseau documentaire est de qualité : 20 bibliothèques spécialisées, un service de documentation centralisé, et une collaboration forte avec les bibliothèques interuniversitaires partenaires. Le développement de la bibliothèque numérique est un axe stratégique de la politique documentaire : il se traduit par l'accès à de nouvelles ressources transdisciplinaires et à des ressources étrangères spécialisées. Le service de documentation assure des formations pour les étudiants de Licence, mais aussi pour les doctorants (cinq modules de 9 h 30). Les personnels s'investissent également dans l'accompagnement des enseignants-chercheurs pour l'alimentation du portail institutionnel HAL, dont la visibilité a été nettement renforcée depuis 2022.

Tous les étudiants de l'EPE ont le même accès aux espaces physiques et à la documentation. Des partenariats avec d'autres bibliothèques ont été signés pour pouvoir offrir aux étudiants des places de travail en nombre suffisant. L'accès aux ressources dématérialisées est lancé avec un portail documentaire unique depuis 2023. Deux projets structurants sont en cours en 2024 : la mutualisation de l'accès distant aux ressources électroniques et l'appel à d'autres bibliothèques pour le dépouillement des articles de Mélanges⁵³.

5 / Une politique de professionnalisation des formations à construire et à conduire en lien avec la définition d'une stratégie globale de formation

Les professionnels interviennent dans le cadre des masters 2. Ils sont impliqués de manière plus ou moins formelle dans l'évolution des formations ; les conseils de perfectionnement n'étant pas généralisés, les professionnels n'interviennent que très peu dans la définition même de l'offre de formation. La participation des acteurs socio-économiques et culturels à la construction de l'offre de formation et aux activités pédagogiques est donc largement informelle. **Le comité recommande de créer des conseils de perfectionnement pour chaque mention de master et en licence.**

⁵²Les conditions d'accueil et d'accompagnement des doctorants non financés peuvent difficilement être vérifiées, compte tenu de l'absence d'échanges directs avec ceux-ci.

⁵³ Les Mélanges sont caractérisés par le nom de la personne à laquelle les Mélanges sont dédiés (le dédicataire) et composés d'articles écrits par différents auteurs. Les Mélanges sont particulièrement importants dans le domaine du droit. Ils sont le plus souvent réalisés en l'honneur d'un professeur de Droit, à l'occasion de son départ à la retraite, par exemple.

La politique de l'établissement en matière d'alternance et de formation continue est en développement (cf. référence 14) : de nombreux masters sont désormais ouverts à l'apprentissage. Une étude sur l'apprentissage a été demandée au CFA, qui a mis en évidence les limites de l'ouverture des formations juridiques à ce mécanisme. Le RAE souligne qu'Assas Executive devrait permettre de développer la formation continue, en associant les établissements-composantes. **Le comité invite l'EPE à mieux définir le périmètre et les missions d'Assas Executive en matière de formation continue et à veiller à l'accompagnement des publics de formation qui s'inscrivent à ce titre.**

La politique de préparation à l'insertion professionnelle et à l'entrepreneuriat est, d'après le comité, à conforter et à étendre. Les étudiants peuvent suivre, à chaque niveau du cursus, un stage, obligatoire ou facultatif en fonction des formations. En master 1 de droit, une unité d'expérience professionnelle est proposée aux étudiants (stage de quatre mois en remplacement du second semestre d'enseignement), sous la responsabilité d'un tuteur professionnel et d'un enseignant. L'offre de stages est importante grâce aux nombreuses conventions signées avec les professionnels. Des actions de mentorat professionnel sont lancées, au bénéfice des étudiants en droit. Des dispositifs existent aussi au niveau du doctorat (bourses CIFRE) et à travers l'incubateur d'entreprises Assas Lab. Le RAE indique qu'un travail collaboratif est mené par l'Efrei et l'ex-Université Paris II Panthéon-Assas pour renforcer la formation au projet entrepreneurial : le dispositif Entrepreneurs, accessible aux étudiants de Master, comporte 69 modules, principalement destinés aux étudiants ayant le statut d'étudiant-entrepreneur.

Le comité constate que, comme souvent dans ce dossier, il est difficile de départager ce qui relève du projet et ce qui relève de la mise en œuvre effective. Il recommande donc d'élargir ce dispositif à tous les étudiants de l'EPE et non pas seulement aux étudiants entrepreneurs.

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

6 / Une organisation pédagogique des formations qui tarde à mettre en œuvre des dispositions valorisant les compétences

La définition des formations en blocs de compétences est à l'état de projet ; elle a donné lieu à une ébauche de dialogue avec les enseignants-chercheurs. La réflexion est plus avancée avec les personnels en charge de la gestion des diplômes. Toutefois, ce projet ne semble pas prioritaire si l'on excepte la transformation à venir du Centre de formation en une filiale de droit privé sous le nom d'Assas Executive. Le fait que l'établissement en soit seulement aux prémices du renforcement de la professionnalisation en licence 3 et de la mise en place des blocs de compétences montre une certaine résistance aux réformes en cours. L'accès à la 1^{ère} année de Licence et à la 1^{ère} année de Master sont sélectifs ; le RAE indique que, si les accès sont conditionnés, il est pourtant possible à des étudiants d'intégrer le cursus au niveau de la licence 2 et 3 ou du master 2, mais rien n'est dit des modalités de leur intégration, ni d'un quelconque accompagnement.

Les étudiants peuvent, en Licence ou en 1^{ère} année de master, valoriser d'autres activités académiques ou para-universitaires que celles prévues par les maquettes par un système de points bonus. Dans de nombreuses universités, ces activités sont intégrées aux maquettes et sont prises en compte dans le résultat de base de l'étudiant et non pas seulement sous la forme de points bonus. Les intentions de l'établissement sont de créer une UE facultative qui rassemblerait ces activités. **Le comité l'encourage dans cette voie qui est probablement la seule compatible avec l'application Apogée récemment adoptée par l'établissement.**

L'EPE a poursuivi sa politique d'intégration du numérique dans ses enseignements (exemple : les outils WOOCALP et DEEP MEMORY). Il ne précise pas toutefois quelles améliorations il en attendait et quels résultats ont été obtenus. Le RAE ne donne d'ailleurs aucune précision quant à l'influence de ces outils sur la réussite des étudiants. Quelques cursus sont délivrés entièrement à distance (licence de droit, licence d'information-communication). L'établissement a également intégré aux enseignements de Licence et de 1^{ère} année de master des podcasts (qui sont en fait des enregistrements des cours en présentiel). **Le comité invite l'établissement à définir de manière plus précise sa politique en matière de pratiques pédagogiques, en intégrant à la définition d'une politique de formation claire avec les établissements-composantes de l'EPE, au service de ses ambitions.** Une journée consacrée aux innovations pédagogiques numériques a été organisée, à laquelle tous les établissements-composantes de l'EPE étaient invités : l'événement a ouvert des

perspectives de coopération que le comité suggère d'explorer. Contraint par sa situation immobilière, l'établissement ne dispose que peu d'alternatives à l'enseignement exclusivement magistral en amphithéâtre au moins pour les filières fortement fréquentées. Cette particularité ne semble pas de nature à décourager les candidats. **La rénovation de certains espaces et la mise à disposition de lieux exigus, mais connectés et équipés, représente une réussite récente de l'établissement que le comité salue.**

7 / Une faiblesse des dispositifs d'adaptation aux publics de formation continue et de formation par alternance

L'établissement accueille, sans aménagement particulier, des publics en FC au sein de ses publics en FI. Il existe aussi des parcours gérés par un Centre de Formation Permanente qui deviendra sous peu Assas Executive, une SAS dont les services seront ouverts à l'ensemble des établissements-composantes. Le droit privé, notamment de l'entreprise, le marketing, le management dominant actuellement l'activité de l'établissement ; le numérique et l'environnement pourraient, selon le comité, prendre une place plus importante. L'alternance, désormais présente au sein de l'offre de formation, est organisée avec le CFA Formasup Paris Île-de-France. L'EPE est dans la norme, mais n'innove pas. Comme on l'a rappelé ci-dessus, il propose par ailleurs depuis plus de 10 ans des formations entièrement à distance (Licence en droit, LL.M et DU). Le RAE ne fournit malheureusement pas de détails concernant la fréquentation, les taux de réussite et le modèle économique de cette activité.

L'établissement considère que les formations à distance sont de nature à répondre au besoin d'ouverture de son offre accréditée aux publics empêchés. L'accompagnement est assuré par des chargés de TD et des tuteurs dont les qualifications ne sont pas précisées. Plus de 40 % des personnes qui suivent ces formations à distance relèvent de la FC. L'articulation entre les activités d'Agor' Assas (formations en ligne pour publics de FI et FC) et d'Assas Executive) n'est pas envisagée dans le cadre d'une réflexion politique globale. L'établissement a remporté, lors d'un AAP du PIA, un projet Assas Executive Education centré sur le développement et l'innovation pédagogique de son activité de FC. D'ici 2027, il annonce la digitalisation et l'hybridation de 80 % de son offre de FC, la structuration du portefeuille de programmes de FC en blocs de compétences, et la création de nouveaux programmes « clusters de modules digitaux sur la base de caractéristiques communes ». La démarche est innovante sans être inédite et est à la hauteur de l'ambition de l'établissement de s'imposer comme un organisme de formation tout au long de la vie de premier plan. Les établissements-composantes font également des propositions très intéressantes et reconnues. Toutefois le choix d'une structuration sous forme de SAS, qui n'a pas encore franchi toutes les étapes de la validation, notamment auprès du rectorat, n'est pas exempt de risques. **Le comité invite donc l'université Paris Panthéon-Assas à clarifier et à sécuriser ce projet avant sa transformation en grand établissement. Le comité s'interroge également sur sa volonté réelle de proposer un dispositif d'accueil consacré aux adultes en reprise d'études, du fait du manque d'indicateurs fiables sur lesquels appuyer une véritable stratégie.**

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

8 / Une attractivité indéniable, mais une grande faiblesse des indicateurs de suivi

L'établissement est doté d'une Mission Orientation Emploi (MOE), chargée de la mise en application de la politique d'orientation et d'insertion professionnelle de l'université Paris-Panthéon-Assas et dirigée par une enseignante-chercheuse. La MOE est composée de deux pôles : un Centre d'information et d'orientation (CIO) et un Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP). Elle comprend sept agents. Ceux-ci s'appuient sur des chargés de mission, qui reçoivent en entretiens individuels les étudiants de l'université, lorsqu'ils ont des questions concernant leur orientation⁵⁴. Plusieurs grands événements sont organisés avec l'aide d'un

⁵⁴ Les chiffres fournis par le RAE soulignent cependant la faiblesse de leur nombre (100 par an en moyenne).

salonnier : la *Job Fair* d'Assas et le Forum des formations. Les établissements-composantes y sont invités, ce qui permet de mettre en valeur la diversité des formations proposées et de faire rayonner la « marque » Assas.

Compte tenu de l'attractivité de l'établissement, les candidatures en forte progression sont passées de 23 033 en 2022 à 40 310 en 2023. Une meilleure communication sur les prérequis permettrait de limiter ce flux.

Bien que les indicateurs quantitatifs et qualitatifs soient excellents, qu'il s'agisse des formations professionnalisantes (avec stage et en apprentissage), des formations internationales, de la formation initiale ou continue, ce constat est cependant à relativiser. En effet, les dossiers d'auto-évaluation des formations ont mis en évidence des lacunes très importantes nuisant à une appréciation pertinente de la qualité des formations, de leur bien-fondé et de la réussite des étudiants, et dissimulant mal des disparités importantes entre les sites. L'importance du nombre de vacataires professionnels confirme l'intérêt des milieux professionnels pour ces formations. L'établissement occupe une place privilégiée au sein des classements nationaux⁵⁵. Les taux de réussite sont excellents, en M1 et surtout en M2 (proches de 100 %)⁵⁶. Le RAE en donne le détail, les chiffres sont voisins, d'une mention de licence ou de master à l'autre, mais sans aucune indication de dispositifs particuliers mis en place pour accompagner les étudiants qui pourraient être en difficulté.

Le comité regrette que les différents items ne soient documentés que du point de vue de l'Université Paris-Panthéon-Assas ou de Paris II uniquement. Il recommande que les résultats des filières des établissements-composantes soient agrégés pour donner une vision plus objective de l'attractivité des formations et de la réussite des étudiants dans l'ensemble de l'EPE. Les indicateurs relatifs aux parcours des étudiants des doubles diplômes mériteraient également d'être mieux mis en valeur.

Les taux d'insertion professionnelle des diplômés sont très bons et les salaires des diplômés sont plus élevés que les moyennes nationales ; le RAE indique en effet que, 30 mois après avoir été diplômés, les étudiants bénéficient d'un salaire moyen de 3000 euros brut par mois. Ils sont nombreux aussi à poursuivre en thèse. L'université procède chaque année à des enquêtes de satisfaction auprès des étudiants de Licence et de Master et dispose d'un observatoire qui centralise les informations. Comme le montrent les chiffres fournis, le taux de réponse est particulièrement faible et l'absence de conseils de perfectionnement empêche l'exploitation de ces données pour faire évoluer le contenu des formations.

Le comité insiste sur la nécessité de mettre en place des dispositifs permettant de recueillir des données fiables et objectivées pour assurer un pilotage pertinent de la politique en matière d'information et de réussite des étudiants, notamment au sein des conseils de perfectionnement.

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

9 / Une absence d'outils d'analyse et de pilotage du coût des formations

Le RAE révèle une absence de maîtrise de la soutenabilité administrative et financière des formations⁵⁷. Le principe est celui du « coût constant », toute création de cours devant s'accompagner de la suppression d'un volume horaire équivalent à l'exception des cours de master 1 en droit, en raison de la forte mutualisation des cours entre les différentes spécialités. **Le comité considère que cette politique peu satisfaisante témoigne d'un suivi nébuleux de l'offre de formation de l'université.** L'établissement concède ainsi disposer de peu d'indicateurs fiables pour mesurer le coût de ses formations.

⁵⁵ L'établissement est 1^{er} dans le classement Le Figaro Etudiant 2023 et il est 1^{er} dans le classement Tothis 2023 pour le droit, l'économie et la gestion.

⁵⁶ RAE p. 108.

⁵⁷ RAE p. 112.

Au cours de la période évaluée, la situation budgétaire confortable de l'établissement a conduit à remplacer de manière systématique chaque départ d'EC, quel que soit son grade ou son domaine académique. Toutefois, l'établissement se trouve aujourd'hui confronté à une situation de contrainte budgétaire, notamment du fait d'une politique immobilière qui nécessite des moyens financiers importants.

La refonte en cours du SI devrait permettre à l'établissement de disposer de données fiables, d'indicateurs et d'outils de suivi permettant de mieux piloter la soutenabilité de l'offre de formation. En effet, cette absence de formalisation est préjudiciable pour l'établissement, notamment pour la création de nouvelles formations qui relève aujourd'hui des départements. Ce processus de décision ascendant nuit à l'impulsion d'une politique de formation menée par la direction de l'université.

Le comité insiste sur l'urgence de mettre en place d'indicateurs de suivi de l'offre de formation de l'université. Il recommande d'accélérer le travail d'analyse de coût de cette offre et d'en assurer le suivi étroit, afin notamment d'envisager des mutualisations au sein de l'établissement, mais également avec les autres établissements-composantes dans le cadre des doubles diplômes.

10 / Une démarche d'amélioration continue à formaliser

Le processus d'amélioration continue des formations n'est pas mis en œuvre au sein de l'établissement. En effet, le comité constate l'absence d'une évaluation réelle des enseignements par les étudiants (coordonnée par l'établissement et utile aux équipes pédagogiques), et de conseils de perfectionnement⁵⁸. Les formations en droit recourent de manière générale à des échanges informels avec des professionnels ou des étudiants. Certains organes alternatifs existent parfois (un « conseil de gouvernance » dans certains parcours en master de droit des affaires), sans toutefois réunir tous les publics dans une instance unique (enseignants-chercheurs, étudiants, professionnels, personnels administratifs). Ce dialogue informel n'équivaut pas à un conseil de perfectionnement, qui permet une analyse partagée de l'évaluation des enseignements et des données de réussite et d'insertion avec les acteurs concernés (étudiants et professionnels).

Le comité recommande à l'établissement de généraliser et de formaliser la procédure d'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants et de rattraper son retard avec la mise en place de conseils de perfectionnement. Il conviendra ensuite de définir les procédures permettant de tenir compte des suggestions de ces conseils pour répondre au mieux aux aspirations des étudiants.

Par ailleurs, l'établissement développe un **programme de formation pour les nouveaux enseignants**, notamment dans le cadre du recrutement des chargés de TD (travaux dirigés). **Le comité recommande son extension aux enseignants-chercheurs nouvellement recrutés.**

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

11 / Une vie de campus dynamique, favorisée par un soutien de l'établissement, mais qui présente un défaut de formalisme

En matière de politique de développement de la vie étudiante, l'établissement a réalisé d'importants efforts de structuration, aussi bien par la réorganisation du service de la vie étudiante que par la refonte des procédures internes⁵⁹. Il en résulte une forte dynamique en faveur de la vie de campus. Toutefois, comme le relevait la précédente évaluation, cette politique souffre encore de l'absence de formalisation d'un schéma directeur de la vie étudiante. Aussi, **le comité recommande à l'établissement de se doter rapidement d'un schéma directeur de la vie étudiante**. Ce schéma directeur doit permettre de formaliser des actions déjà engagées avec succès. Pour améliorer les conditions de vie et d'études, l'université a créé un service « santé

⁵⁸ Cf. rapport d'évaluation des formations.

⁵⁹ RAE p.113.

étudiante » à destination de l'ensemble des étudiants des établissements-composantes⁶⁰. Les relais handicap-santé permettent d'informer les étudiants de cette présence médicale. Plus spécifiquement, les étudiants en situation de handicap bénéficient d'aménagements organisés par le pôle handicap. Si la capacité d'adaptation à la diversité des situations de handicap s'est accrue, **le comité invite l'établissement à mettre en place un schéma directeur du handicap.**

S'agissant de l'aide sociale, l'établissement accueille 3540 étudiants boursiers du CROUS et propose des aides d'urgence ponctuelles, à la fois dans le cadre du Fonds d'urgence de solidarité pour les étudiants (FUSE), qui a accordé des aides à 74 étudiants en 2023 et dans celui du Fonds de solidarité de développement des initiatives étudiantes (FSDIE social), qui a bénéficié à neuf étudiants⁶¹. Ces dispositifs sont complétés par les permanences d'accueil tenues par deux agents du CROUS dans les centres d'Assas et de Vaugirard. L'offre de restauration, renforcée par l'installation d'un bar à salades en complément de l'offre du CROUS, contribue à la qualité des conditions de vie et d'études. Enfin, malgré la rareté des installations sportives à proximité de l'établissement, inhérente à sa localisation, celui-ci met à disposition un volume important de créneaux pour la pratique sportive, l'offre portant sur un large spectre de disciplines. Cette offre sportive se trouve par ailleurs ouverte aux étudiants des établissements-composantes⁶². Cependant, en matière de logement, l'offre se limite à 50 logements du CROUS pour les étudiants Erasmus, à 15 hébergements pour les Prépa Talents et à 15 logements à la Cité internationale Universitaire de Paris⁶³. Dans un contexte parisien caractérisé par de très fortes tensions concernant le marché locatif, **le comité suggère d'engager des démarches pour accroître cette offre, en lien avec les collectivités locales concernées et notamment la Ville de Paris.**

Concernant la vie associative, le comité relève le fort dynamisme des 300 associations domiciliées à l'université. Ces dernières participent notamment à la politique d'accueil pour les publics internationaux, en complément du *Welcome Desk* qui organise des événements conviviaux pour découvrir la ville, conformément aux exigences du label Bienvenue en France⁶⁴. Les associations bénéficient de locaux, de prêts de matériels et de financements proposés par le FSDIE. Le comité relève cependant la faible affectation de la contribution à la vie étudiante (CVEC) à la vie associative. Aussi, **le comité suggère la pérennisation d'une commission chargée d'affecter les financements de la CVEC à des projets étudiants, en valorisant notamment les projets communs aux différentes associations des établissements-composantes.**

Au même titre que les engagements civiques ou sportifs, les étudiants engagés dans la vie associative sont éligibles à la valorisation de leur engagement⁶⁵. Pour généraliser le recours à cette procédure, **le comité recommande de mieux adapter les exigences du dossier aux nombreux types d'engagements ciblés.** Plus largement, les efforts de simplification et de dématérialisation ont fluidifié l'accompagnement de la vie associative par l'établissement. Si les responsables associatifs sont formés en lien avec ANIMAFAC⁶⁶, **le comité encourage la pérennisation de réunions régulières d'information et la rédaction d'une charte des associations pour clarifier le cadre des activités associatives.**

En matière de participation des étudiants à la gouvernance, les élections de leurs représentants permettent une représentation au sein des conseils centraux (CA et CEVE), des conseils de formation et de recherche et des conseils de composantes⁶⁷. Une campagne menée sur les réseaux sociaux et la mise en place du vote électronique assurent une participation aux élections certes modeste, mais supérieure à la moyenne nationale. Le comité relève une grande fluidité des échanges entre les élus et les services. Par ailleurs, des rencontres mensuelles avec la présidence assurent une bonne circulation de l'information et des revendications des étudiants. Le binôme de vice-présidents étudiants constitue enfin un relais efficace de la

⁶⁰ RAE p. 26.

⁶¹ RAE p.114.

⁶² RAE p. 38

⁶³ RAE p.115

⁶⁴ RAE p.117.

⁶⁵ Ces étudiants obtiennent une bonification de leur moyenne générale, RAE, p. 118.

⁶⁶ Le réseau Animafac s'engage depuis 1996 pour accompagner les initiatives étudiantes, promouvoir l'engagement et permettre la rencontre entre de nombreux jeunes engagés.

⁶⁷ RAE p.117.

communication institutionnelle et garantit un partage des alertes en cas de difficultés. Pour les cas de discrimination, d'agression ou de harcèlement, l'établissement dispose d'une cellule de signalement unanimement saluée, RéagirAssas, qui s'adresse à l'ensemble de la communauté universitaire. Celle-ci s'est appropriée le dispositif et lui accorde une réelle crédibilité. Plus d'une centaine d'affaires ont été traitées par la cellule depuis sa création en 2021⁶⁸. Pour renforcer ses efforts de prévention, **le comité recommande que cette cellule s'articule avec la commission des droits.**

Ainsi, la très large offre de services étudiants structurée et pilotée par l'établissement s'appuie sur d'importants moyens financiers, humains et matériels. L'enjeu pour l'établissement relève désormais de mieux faire connaître cette offre. Pour cela, tout le potentiel de l'application MonAssas n'a pas encore été exploité⁶⁹. **Le comité encourage au développement de nouvelles fonctionnalités.**

⁶⁸ RAE p.118.

⁶⁹ RAE p.119.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

a) Forces

- Des formations de très bonne qualité, reconnues par les classements nationaux, attractives et se traduisant par une excellente insertion professionnelle des diplômés ;
- Une forte attention au bien-être des étudiants, matérialisée par des moyens importants consacrés à la santé et au sport, par une large offre de services à destination de ce public (application, ressources, etc.) et une vie associative dynamique et soutenue par l'établissement ;
- Une bonne articulation des offres de formation entre les établissements-composantes avec des projets de doubles diplômes nombreux, cohérents et adaptés.

b) Faiblesses

- Un pilotage de l'offre de formation de l'université encore insuffisant et une stratégie qui n'est pas déclinée au niveau des établissements-composantes ;
- Une insuffisante appropriation de la CVEC comme levier structurant de la vie de campus ;
- Une absence de schémas directeurs de la vie étudiante et du handicap ;
- Une place limitée des enseignements disciplinaires en langue étrangère, en contradiction avec la dynamique internationale de l'établissement ;
- La création encore fragile d'une filiale de droit privé pour le développement de la formation continue, et des incertitudes sur sa capacité à devenir le guichet unique de la formation continue de l'EPE, puis du grand établissement ;
- La gestion éparse des diplômes entre les services de l'ancienne université Paris II Panthéon-Assas et les autres composantes de l'EPE, potentiel facteur de complexité.

c) Recommandations

- Finaliser la mise en place des schémas directeurs de la vie étudiante et du handicap.
- Continuer à mettre en place une stratégie de formation intégrée au niveau de l'établissement.
- Accélérer les ouvertures de doubles diplômes entre composantes de l'EPE et les échanges d'UE pour donner une réalité au nouvel établissement appelé à encore évoluer.
- Renforcer la connaissance et la conscience des enjeux des réformes en cours dans le cadre du futur grand établissement tout en consolidant la réputation de la marque Assas.
- Développer les formations articulant droit et numérique grâce à la coopération approfondie entre l'ancienne université Paris II Panthéon-Assas et l'Efrei.

Avis évaluatif sur le Centre de formation des journalistes (CFJ)

Le CFJ (Centre de Formation des Journalistes) est un établissement d'enseignement supérieur à but non lucratif dont le statut relève de la loi de 1901 relative au contrat d'association. Fondé en 1942, il est devenu un établissement d'enseignement supérieur privé technique en 1962 et a obtenu le label Eespig en 2019. Il a intégré l'EPE en 2022 et accueille en 2023-2024 165 étudiants. Le CFJ fait partie des quatorze écoles françaises (publiques et privées) de journalisme reconnues par la commission paritaire nationale de l'emploi des journalistes (CPNEJ).

Implantée à Paris et à Lyon, l'école propose à des élèves inscrits sous le régime d'étudiants ou d'apprentis quatre parcours débouchant sur la délivrance d'un unique diplôme (bac +5) reconnu par le MESR et par la profession journalistique. Admis sur concours, les élèves doivent justifier au préalable de l'obtention d'un diplôme, d'un titre ou de 180 crédits ECTS, toutes disciplines confondues, validant un cycle de trois ans d'études dans l'enseignement supérieur. Les études se réalisent au cours de deux années et accordent une place importante à la validation de stages professionnalisants.

Ses financements proviennent des droits de scolarité acquittés par les étudiants et les entreprises accueillant des apprentis (6790 euros/an), de la taxe d'apprentissage et d'une subvention du MESR. Au cours de la période évaluée, le CFJ, conformément aux axes stratégiques du contrat signé avec le MESR en 2019, a maintenu substantiellement (et à la hausse) son engagement de conserver, à un taux réduit, les frais de concours et de scolarité pour les étudiants boursiers et pour certains candidats moins favorisés. Le CFJ a également instauré la gratuité de la scolarité pour les boursiers de niveaux 5, 6 et 7. **Le taux de boursiers d'État accueillis (29 %) est aussi supérieur à la cible fixée au début du contrat. Le comité salue également les efforts réalisés dans les domaines de l'égalité entre les hommes et les femmes, ou de la prévention des discriminations, ainsi que ceux qui sont réalisés en matière d'éducation aux médias, autre objectif assigné à l'école en 2019 dans le domaine de la politique de responsabilité sociétale et environnementale.**

1 / Forces

- **Le CFJ, en raison de son champ disciplinaire et de la solidité de son expertise dans tous les domaines techniques du journalisme, a pleine vocation à participer, aux côtés de l'INA, de l'École W et de l'IFP, à l'émergence d'un pôle médias et communication inédit au sein de l'EPE.** Son champ de compétence vient compléter utilement celui de l'IFP et du département information et communication de l'université Paris-Panthéon-Assas. En outre, le CFJ entretient de longue date des relations nourries et fructueuses avec l'Efrei et l'ISIT, eux aussi membres composantes de l'EPE. De plus, les partenariats du CFJ avec des institutions académiques prestigieuses (Science Po Lyon, HEC, ENS-PSL, ESCP, etc.), mais aussi avec de nombreux médias (France TV, Le Monde, France Inter, France Info, LCI, etc.) constituent véritablement un atout en ce qui concerne la formation et de l'insertion professionnelle des étudiants.
- **L'intégration à l'EPE représente une chance pour ses étudiants,** lesquels se voient offrir l'accès aux ressources documentaires de l'EPE, aux services de santé, à la cellule de lutte contre les VSS, aux infrastructures sportives communes, mais aussi aux conventions d'échange à l'international de l'université Paris-Panthéon-Assas (près de 70 destinations).

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- Bien que la recherche au sein du CFJ soit mise en avant pour justifier sa participation à l'Université Paris Panthéon Assas en tant qu'établissement-composante, compte tenu des transdisciplinaires dont se réclame l'EPE, **les réalisations concrètes font défaut. Les activités de recherche communes sont encore peu nombreuses.** Par ailleurs, l'école ne compte que sept enseignants permanents, aucun enseignant-chercheur et aucun doctorant. Les enseignements sont essentiellement réalisés par un très

grand nombre de vacataires (160), l'Institut n'abritant aucun laboratoire de recherche. Le potentiel dans le domaine de la recherche demeure donc limité et la capacité à participer activement à de grands projets transversaux n'est pas encore démontrée.

3 / Recommandations

- **Structurer et développer les capacités et les ressources humaines qui permettraient de développer une activité de recherche** de façon à collaborer étroitement en la matière avec le pôle information-communication de l'université Paris-Panthéon-Assas, mais aussi plus particulièrement avec l'Efrei et l'ISIT, au regard de leurs champs disciplinaires connexes et complémentaires.

Au vu des différents constats, le comité qui a noté les efforts consentis par le CFJ pour l'accueil des étudiants boursiers et la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes, exprime un avis favorable au renouvellement du label Eespig.

Avis évaluatif sur l'Efrei

L'analyse ci-dessous est fondée sur l'étude du rapport de 2019 de l'Efrei, ainsi que sur la fiche signalétique de l'établissement figurant en annexe du RAE de l'Université Paris Panthéon Sorbonne de 2024. Les documents complémentaires (en particulier un document de suivi très clair) ont amélioré la compréhension de l'organisation interne, de la dynamique et de la stratégie de cette école.

L'Efrei est un établissement d'enseignement supérieur technique privé non lucratif sous statut d'association loi 1901. En raison de sa mission d'intérêt public, l'école est labellisée Eespig depuis 2015. L'Efrei a absorbé en 2018 l'École supérieure d'ingénieurs en informatique et génie des télécommunications (Esigetel) et a pris le nom d'Efrei Paris. Elle est située à Villejuif. L'école dispose également d'un campus à Bordeaux, depuis 2020. Le temps de transport entre les locaux de l'université Paris Panthéon-Assas et l'Efrei est de l'ordre de 30 minutes, proximité relative qui est compatible avec l'usage de certains équipements et services proposés par l'EPE à ses établissements-composantes.

Le comité a pu constater que la participation de l'Efrei comme établissement-composante de l'EPE est pleinement intégrée dans la stratégie de l'école. Ainsi, la communication fait clairement apparaître le rattachement à l'EPE, tandis que plusieurs formations croisées, qui préexistaient pour certaines d'entre elles, ont été renforcées dans ce nouveau cadre. Les documents internes fournis montrent un bon niveau d'appropriation du projet par les personnels de l'Efrei.

L'école emploie 104 enseignants et enseignants-chercheurs permanents⁷⁰, et plus de 80 personnels administratifs. L'Efrei avait de longue date une activité de recherche appliquée : la création de l'EPE a permis d'inscrire cette recherche dans un nouveau laboratoire de l'université Paris-Panthéon-Assas, l'Efrei *Research Lab*. Ce laboratoire est composé de 40 permanents, il compte également plus de 40 doctorants, dont une quinzaine sont inscrits à l'école doctorale EGIC. Cette possibilité d'inscription à l'école doctorale permet au laboratoire de proposer des thèses en propre, et de ne pas fonctionner uniquement avec des co-encadrements et des inscriptions dans d'autres établissements. Néanmoins, seuls neuf⁷¹ EC de l'école sont habilités à diriger des recherches (HDR) : ce faible taux a des conséquences sur l'encadrement des thèses, ce qui limite sans aucun doute le rayonnement de ce laboratoire. L'EPE permet aussi le développement de projets de recherche transdisciplinaires avec les autres établissements-composantes, bien que ces projets soient encore peu nombreux et seulement évoqués dans le RAE.

Les formations de l'Efrei Paris bénéficient d'une excellente image auprès des entreprises. À l'instar de la plupart des écoles d'ingénieurs françaises, l'Efrei bénéficie d'un taux d'insertion très élevé (92 %), sur un marché du numérique très dynamique, avec des salaires dans la fourchette des bonnes écoles du secteur numérique. La formation d'Ingénieur se déroule en cinq ans : les deux premières années sont assimilées à des classes préparatoires intégrées, avec cinq options, et les trois suivantes constituent le cycle d'ingénieur avec 14 majeures. Cette offre est complétée par des formations spécialisées (telles que des brevets de technicien supérieur, ou un master en partenariat avec des écoles de management), toutes liées aux technologies de l'information et de la communication. Les effectifs sont en forte croissance tant du côté des étudiants (de 3300 à 5200 entre 2020 et 2024), que du personnel de l'école.

Les frais de scolarité en cursus d'ingénieur varient entre 6 400 € les deux premières années et 7 700 € pour le cycle d'ingénieur proprement dit, auxquels s'ajoutent les frais d'inscription et une éventuelle majoration pour des classes préparatoires renforcées. L'école compte aux alentours de 5000 étudiants, dont 3 000 élèves ingénieurs⁷². Son taux de boursiers relevant du Crous est de 18 % et le taux de féminisation de 17 %.

⁷⁰ Chiffres indiqués pour 2020 dans le contrat 2020-2025.

⁷¹ Données certifiées Cfi 2023.

⁷² Source : annexe A4.

L'école a réalisé des efforts particuliers pour l'accueil des étudiants en situation de handicap (qui représentent 3 % des effectifs contre 2 % au niveau national), elle a octroyé plus de 230 bourses en 2023 grâce à son fonds de dotation (pour un montant de 237 k€, en hausse de 74 % par rapport à 2020). Elle a obtenu la note de 95/100 à « l'Index de l'égalité professionnelle femme-homme » en 2022 (contre 80/100 en 2019). L'école a obtenu le Label « Bienvenue en France » (2 étoiles), et la proportion d'étudiants étrangers a progressé (passant de 6 % à 9,3 %).

Le comité estime que **le positionnement de l'école est très cohérent, et que sa participation à l'EPE lui permet de développer une approche pluridisciplinaire (dans le domaine de la LegalTech par exemple).**

Le comité du Hcéres avait suggéré, lors de l'évaluation précédente, d'étudier les possibilités de synergies avec des établissements du site, en particulier en recherche, dans le but de renforcer les liens avec l'environnement économique, afin d'inspirer de nouvelles thématiques au sein des équipes de recherche. En réponse, dans le RAE de l'EPE (annexe Efrei p.128), l'école met en avant la recherche comme socle fondamental de sa participation à l'Université Paris Panthéon Assas en tant qu'établissement-composante. Cependant, les liens avec les laboratoires de l'université sont peu développés, alors qu'il y a dès à présent un champ important de compétences croisées qui s'ouvre avec l'IA ou le *Big Data* appliqués au droit ou à l'économie par exemple.

Le comité estime que l'accompagnement des étudiants entrepreneurs est de grande qualité, ce qui explique le taux élevé de création d'entreprises par les étudiants (9 startups incubées en 2023 par exemple). Cependant, si le RAE de l'EPE présente également un dispositif d'incubation destiné principalement à l'usage des étudiants, il ne fait pas allusion à la politique d'incitation des ingénieurs formés par l'Efrei à la création d'entreprise, alors qu'un rapprochement des deux dispositifs serait bénéfique. Le dernier rapport du Hcéres (2019) recommandait par ailleurs à l'école de tirer parti des collaborations avec ses entreprises partenaires pour mettre en place une politique de valorisation, de dépôts de brevet et de créations d'entreprises par les enseignants-chercheurs eux-mêmes. **Cette recommandation reste d'une vive actualité, d'autant plus qu'il ne semble pas exister de politique en ce sens au niveau de l'EPE et qu'aucun dispositif incitatif à destination des enseignants-chercheurs n'existe.**

Sur le plan immobilier enfin, l'école est installée sur un campus propre, mais n'est pas propriétaire de ses locaux. Une telle situation peut rendre juridiquement complexe la possibilité de faire évoluer les bâtiments et limiter leur adaptabilité aux besoins inhérents à la stratégie de l'école. En outre, la charge locative pèse sur le budget annuel de l'établissement, les charges externes représentant la moitié du chiffre d'affaires.

1 / Forces

- **La formation individualisée de l'école est adaptée au marché du travail.** L'Efrei bénéficie ainsi d'un taux d'insertion très élevé (92 %), sur un marché du numérique très dynamique, avec des salaires dans la fourchette des bonnes écoles du secteur numérique. Par ailleurs, l'Efrei entretient des relations étroites avec le monde socio-économique, avec plus de 2 000 entreprises partenaires, ce qui favorise l'insertion professionnelle.
- Un **corps enseignant à l'écoute des élèves** malgré un taux d'encadrement assez faible (un enseignant permanent pour 20 élèves en 2023) ; L'Efrei possède un réel savoir-faire en matière de pédagogie par projets et dans le domaine de la formation à l'entrepreneuriat.
- Une **politique active en matière de relations internationales**, mais une attractivité auprès des étudiants étrangers encore faible malgré la création de classes préparatoires dans plusieurs pays. L'appartenance à l'Université Paris Panthéon-Assas contribue à la valorisation du diplôme de l'Efrei à l'international.
- **Une vie associative très riche.** Avec l'EPE, les étudiants bénéficient d'une offre associative démultipliée et peuvent désormais participer à des événements communs.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Une stratégie de recherche insuffisamment élaborée**, qui ne permet pas de valoriser suffisamment l'activité de recherche conduite au sein de l'école. Ainsi, seuls neuf EC de l'école sont habilités à

diriger des recherches (HDR) : ce faible taux a des conséquences sur l'encadrement des thèses, ce qui limite sans aucun doute le rayonnement du laboratoire de recherche de l'Efrei.

- **Un potentiel de recherche partenariale sous-exploité.** Les projets de recherche transdisciplinaires avec les autres établissements-composantes de l'EPE sont encore peu nombreux.
- **Un entrepreneuriat des enseignants-chercheurs inexistant**, en partie à cause de l'absence de dispositifs incitatifs. Ainsi la recommandation du précédent rapport du Hcéres de 2019 reste d'actualité. Celle-ci soulignait la nécessité de tirer parti des collaborations avec les entreprises partenaires pour mettre en place une politique de valorisation, de dépôts de brevet et de créations d'entreprises par les enseignants-chercheurs eux-mêmes.
- **Un poids très important de charges locatives dans le budget.**

3 / Recommandations

- Le comité préconise **le développement plus actif de recherches partenariales, dans une perspective transdisciplinaire**, rendues plus aisées dans le cadre de l'EPE.
- Sur le plan immobilier, le comité recommande à l'école de **bien évaluer les risques de sa situation de locataire**.

Le comité considère que l'école remplit de manière très satisfaisante sa mission d'intérêt public : ses efforts en matière d'inclusion et le fort accroissement des bourses sont à souligner. Par ailleurs, son positionnement pertinent sur des thématiques porteuses ne peut que bénéficier de sa participation à l'EPE. La création de l'Efrei Research Lab est une réalisation concrète encourageante.

Le comité exprime donc un avis favorable au renouvellement du label Eespig de l'école.

Avis évaluatif sur l'ISIT

L'ISIT, anciennement Institut supérieur d'interprétation et de traduction, puis Institut de management et de communication interculturels, est un établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général basé à Paris et membre de la Conférence des grandes écoles (CGE). Il compte environ 1000 étudiants, dont 75 % en formation initiale. Le taux de boursiers est de 20 %. En cohérence avec sa spécialisation, il accueille plus de 25 % d'étudiants internationaux. Les taux d'insertion sont excellents (92 % trois mois après l'obtention du diplôme, dont 30 % à l'étranger). Le temps de recherche du premier emploi est d'un mois. L'Institut est présent sur plusieurs sites en région parisienne, et a ouvert un campus à Bordeaux. Cette implantation géographique multiple engendre des difficultés financières. L'établissement a fait appel à un mandataire *ad hoc* dans le but de réviser à la baisse la forte augmentation du loyer du campus d'Arcueil intervenue en décembre 2022, mais les négociations n'ont pas abouti. **Cette gestion immobilière de plusieurs sites devra faire l'objet d'une rationalisation, notamment à travers la mutualisation de services dans le cadre de l'EPE.**

L'ISIT compte six spécialisations de master. Un de ses masters (« Interprètes de conférences ») est reconnu par l'UE. Il compte 28 enseignants permanents et emploie plus de 230 vacataires. 65 % des enseignants sont étrangers.

L'activité de recherche de l'ISIT est portée par son laboratoire⁷³, qui a pour objectif l'analyse approfondie et la compréhension des pratiques et des mécanismes de l'interculturel. Les enseignants-chercheurs de l'ISIT regroupent des expertises dans les différents domaines de l'interculturel et du multilinguisme.

L'ISIT bénéficie comme l'Efrei des retombées de la marque « Assas ». L'ISIT envisage ainsi de recruter des étudiants sur les campus internationaux de l'université Paris-Panthéon-Assas et de lancer un master en management interculturel sur le campus de Singapour. L'EPE négocie également un partenariat avec une université indienne, dont l'ISIT serait le principal bénéficiaire.

1 / Forces

- **L'ancrage thématique de l'ISIT contribue à élargir les domaines d'expertises de l'université Paris-Panthéon-Assas à travers notamment le multilinguisme et l'interculturalité.** Ainsi, une double licence juriste-linguiste en collaboration avec l'ISIT a été mise en place en 2023.
- L'intégration de l'ISIT a contribué au **renforcement de son activité scientifique par le rattachement de ses personnels⁷⁴ ayant une activité de recherche (quatorze enseignants-chercheurs) aux laboratoires de l'université Paris-Panthéon-Assas.** Ainsi, quatre EC ont rejoint les équipes du CARISM ou de l'Institut de droit comparé. Ces rapprochements offrent également aux EC de l'ISIT le bénéfice du rayonnement scientifique qui résulte notamment de leur participation à des colloques organisés par leurs unités de recherche de rattachement. De plus, **le potentiel des enseignants de l'ISIT** tend à se renforcer ; deux enseignants-chercheurs se sont lancés dans une habilitation à diriger de la recherche et deux enseignants ont demandé à commencer un doctorat.
- **La reconnaissance internationale de l'ISIT** a contribué à la création d'un cursus avec les partenaires de l'alliance européenne 4EU+ : il s'agit du projet de Master conjoint *Global citizenship and Intercultural relations* porté par l'ISIT en collaboration avec les universités de Genève et de Milan. La première année de ce master a lieu à Genève (certificat de citoyenneté urbaine) et à Milan (*Global citizenship*) ; la 2e année se passe à Paris à l'ISIT dans le cadre du master Management interculturel. Le diplôme conjoint va ouvrir à la rentrée 2025 et prévoit une cohorte de 12 étudiants. De plus, l'ouverture des accords internationaux de l'ISIT aux étudiants en licence de droit-études interculturelles, mais également à terme aux membres de l'EPE, permet d'augmenter le nombre de places et de destinations disponibles.

⁷³ 31 membres titulaires et 19 membres associés, auxquels s'ajoutent chaque année au moins 2 enseignants chercheurs avec une mission double enseignement-recherche.

⁷⁴ 28 enseignants permanents et 233 vacataires.

- Enfin, **l'intégration à l'EPE a permis à l'ISIT la mutualisation de certaines fonctions de soutien** (partage de connaissance des services de communication et ouverture des services à l'étudiant), cette mutualisation contribuant à dynamiser la vie étudiante.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **La situation financière de l'établissement reste difficile**, alors qu'elle avait déjà été relevée par le MESR dans son courrier adressé à l'ISIT en 2019⁷⁵, qui insistait sur l'opportunité, dans un tel contexte, du rattachement de cet Eespig à l'EPE. La fragilité financière évoquée dans ce courrier est confirmée par le rapport du CAC. Elle rend d'autant plus indispensable l'extension de la mutualisation des services déjà engagée
- Malgré une formation qui s'intègre dans la stratégie de l'EPE, **la diminution récente du nombre d'étudiants** paraît inquiétante. En effet, cette diminution pourrait également impacter les finances de l'établissement.

3 / Recommandations

- **Donner plus de visibilité aux transformations induites par l'appartenance à l'EPE**, notamment par la structuration et la finalisation du projet de parcours combinant un master de droit de l'université Paris-Panthéon-Assas et le diplôme de l'ISIT.
- **Développer l'activité de recherche en lien avec les autres établissements-composantes de l'EPE.**
- **Rationaliser les implantations géographiques afin de réduire les contraintes budgétaires.**

L'école remplit pleinement sa mission de service public et d'ouverture à l'international. Son rattachement à l'EPE paraît pleinement cohérent au vu de son positionnement et ses perspectives de développement sont intéressantes. En dépit de la situation financière préoccupante de l'établissement, le comité exprime donc un avis favorable au renouvellement de son label Eespig.

⁷⁵ Courrier du 22 janvier 2019 adressé par la DGSIP qui renouvèle le label Eespig jusqu'au 31 décembre 2023.

Avis évaluatif sur l'École W

Le comité a reçu peu d'informations sur l'École W. Cela tient probablement à plusieurs facteurs : sa création récente (2016), et le fait que, n'étant pas Eespig, elle n'a pas signé de contrat avec le MESR (même si elle est reconnue par l'État depuis 2017). L'école se distingue en effet des trois autres établissements-composantes par son statut : établissement d'enseignement supérieur privé fondé en 2016, il s'agit d'une société par actions simplifiée, créée sous l'impulsion du CFJ et du groupe Albiways.

L'école forme aux métiers du journalisme, de la communication et de la fiction, et délivre des certifications (RNCP pour certaines) à Bac +2, +3 et +5 (BTS, Bachelor, MBA, Mastère, Master). Elle compte, à la rentrée 2023, 428 étudiants inscrits en formation initiale ou en apprentissage. Elle emploie 11 enseignants permanents (aucun enseignant-chercheur, et un docteur sans laboratoire de rattachement) et fait appel à plus de 130 enseignants non permanents.

Malgré le peu d'informations disponibles, le comité a pu dégager quelques éléments d'appréciation. Sur son fonctionnement.

L'école obtient des taux d'insertion satisfaisants (85 %), et les effectifs sont en hausse régulière depuis 2022. Au sein de l'EPE, elle a mis en place un master « documentation et fiction » en partenariat avec l'IFP de l'ex-université Paris II. Par ailleurs, elle a établi de nombreux partenariats avec des établissements renommés : EM Lyon, EDHEC, HEC. De plus, elle a ouvert une Licence « Sciences et journalisme » avec Sorbonne Université.

Pour ses étudiants, l'intégration à l'EPE présente de nombreux avantages : accès aux ressources documentaires de l'EPE, au service de santé et aux infrastructures sportives communes.

L'école n'héberge pas de laboratoire de recherche. Elle affiche sa volonté de constituer une équipe d'enseignants-chercheurs : des collaborations sont annoncées dans les domaines émergents du journalisme utilisant les ressources de l'IA et des pédagogies alternatives. Les thématiques transdisciplinaires annoncées sont pertinentes (et peuvent être développées avec le CFJ et l'IFP), mais à ce jour, le potentiel de recherche de l'école demeure limité et sa capacité à participer activement à de grands projets transversaux n'est pas démontrée.

D'une manière générale, le comité ne dispose pas des éléments permettant d'évaluer les réalisations intervenues depuis 2019.

Table des matières

Avis du comité	3
Avis sur la sortie d'expérimentation de l'EPE	4
1 / Forces principales	4
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	4
3 / Recommandations expresses	5
Avis du comité au titre de l'évaluation quinquennale	7
1 / Forces principales	7
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	7
3 / Recommandations principales.....	7
Présentation de l'établissement	9
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	9
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2018)	11
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement.....	11
Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental ...	13
1 / Une stratégie originale et clairement définie, mais une intégration institutionnelle limitée et une absence d'outils de pilotage	13
2 / Un mode de gouvernance et une organisation interne en cours de structuration, qui doivent être impérativement complétés par un SI performant	16
3 / La politique budgétaire est insuffisamment construite à l'échelle de l'EPE et manque d'outils de pilotage financier.....	20
4 / Un dialogue social dont la dimension intégrative doit être renforcée	22
5 / Une politique volontariste dans le domaine du développement durable, traduite par des actions concrètes et ciblées	24
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel de l'EPE ».....	27
Les résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental.....	28
1 / Des résultats significatifs, mais qui ne procèdent pas nécessairement tous de la structuration de l'EPE.....	28
2 / Des objectifs singuliers clairs, mais peu de moyens institutionnels et fonctionnels pour les atteindre.....	29
Conclusion du domaine « résultats significatifs création de l'EPE »	32
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	33

1 / Une structuration et un décloisonnement de la recherche en progression	33
2 / Un financement des activités de recherche en voie de diversification	35
3 / Des financements récurrents à mobiliser au service d'une politique d'établissement	35
4 / Une visibilité de la recherche en progression	36
5 / Une diffusion et une médiation scientifiques en voie de structuration	37
6 / Une politique partenariale et de transfert à consolider.....	37
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	39

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....40

1 / Une offre de formation de qualité, pénalisée par la faiblesse du pilotage.....	40
2 / Une internationalisation de l'offre de formation trop peu structurée et pilotée au regard des ambitions de l'établissement	41
3 / Un cadrage de la formation à et par la recherche peu détaillé, qui reflète la difficulté de l'établissement à adopter une stratégie globale	42
4 / Une politique documentaire bien intégrée à la politique de formation à et par la recherche	43
5 / Une politique de professionnalisation des formations à construire et à conduire en lien avec la définition d'une stratégie globale de formation.....	43
6 / Une organisation pédagogique des formations qui tarde à mettre en œuvre des dispositions valorisant les compétences	44
7 / Une faiblesse des dispositifs d'adaptation aux publics de formation continue et de formation par alternance.....	45
8 / Une attractivité indéniable, mais une grande faiblesse des indicateurs de suivi	45
9 / Une absence d'outils d'analyse et de pilotage du coût des formations	46
10 / Une démarche d'amélioration continue à formaliser	47
11 / Une vie de campus dynamique, favorisée par un soutien de l'établissement, mais qui présente un défaut de formalisme.....	47
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	50

Avis évaluatif sur le Centre de formation des journalistes (CFJ)51

1 / Forces.....	51
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	51
3 / Recommandations	52

Avis évaluatif sur l'Efrei.....53

1 / Forces.....	54
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	54
3 / Recommandations	55

Avis évaluatif sur l'ISIT.....	56
1 / Forces.....	56
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	57
3 / Recommandations	57
Avis évaluatif sur l'École W	58
Table des matières	59
Liste des sigles.....	62
Observations du président :	65
Organisation de l'évaluation.....	68

Liste des sigles

A

AACSB	<i>Association to Advance Collegiate Schools of Business</i>
AAP	Appel à projets
ACADEM	Académie de défense de l'École militaire
ADUM	Accès doctorat unique mutualisé
AMBA	Association of masters of business administration
AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur ou de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences

B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Ca	Conseil académique
CEVE	Conseil des études et de la vie étudiante
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFJ	Centre de formation des journalistes
CFR	Collèges de formation et de recherche
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Contrat d'objectifs et de performance
CPJ	Chaires de professeur junior
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Conseil de la recherche
CRED	Centre de recherche en économie et en droit
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DAE	Dossier d'autoévaluation
DD&RS	Développement durable et responsabilité sociétale
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credits Transfer System</i> (Système européen de transfert et d'accumulation de crédits)
ED	École doctorale

ENS	École normale supérieure
EPE	Établissement public expérimental
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EQUIS	<i>European Quality Improvement System</i>
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
ESS	Économie sociale et solidaire
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

F

FSDIE	Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Etudiantes
-------	--

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IDC	Institut de droit comparé
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IdEx	Initiative d'excellence
IFP	Institut de formation politique
IRPI	Institut de Recherche en matière de Propriété Intellectuelle
IRSEM	Institut de recherche stratégique de l'École militaire
I-Site	Initiative science innovation territoire économie

L

LDAP	<i>Lightweight Directory Access Protocol</i>
------	--

M

MCF	Maître de conférence
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche
MOE	Mission Orientation Emploi

O

ORCID	<i>Open Researcher and Contributor ID</i>
-------	---

P

PIA	Programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RH	Ressources humaines
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

S

Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

T

TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>
-------	--

U

UDES	Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire
UMR	Unité mixte de recherche
UR	Unité de recherche

V

VP	Vice-présidence/Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
VSS	Violences sexistes et sexuelles

Observations du président :



Paris, le 6 janvier 2025

Objet : Rapport d'évaluation Hcéres – Observations générales de l'Université Paris-Panthéon-Assas

Au nom de l'Université Paris-Panthéon-Assas, je souhaite exprimer mes vifs remerciements à l'endroit des membres du comité, présidé par Madame le professeur Hélène PAULIAT, pour l'ampleur de l'analyse menée dans le cadre de l'évaluation de notre établissement. Ce rapport constitue un outil précieux pour nourrir notre réflexion et orienter notre stratégie de développement.

Ces quatre dernières années ont été synonymes de grands changements pour notre université. Renforcer nos fondations académiques, développer nos liens avec l'environnement socio-économique et rayonner en Europe et à l'international sont aujourd'hui les axes forts d'un projet politique et collectif d'envergure. Le comité souligne à juste titre *« une stratégie claire, assumée et largement partagée par la communauté universitaire »*.

L'établissement public expérimental, loin d'être une fin en soi, est en outre un outil novateur et créateur d'opportunités, essentiel à la réalisation des objectifs de l'Université. Le comité rappelle à raison que le regroupement *« a permis l'émergence d'un potentiel de recherche remarquable, ouvrant de nouveaux champs d'études interdisciplinaires, et permettant la construction de formations innovantes »*. Plus encore, le comité note que *« l'EPE a su renforcer l'internationalisation [des] formations et de [la] recherche de l'université, grâce à un réseau très dense de conventions »* et *« construire une politique de vie étudiante renouvelée, s'appuyant sur des initiatives fortes et partagées pour renforcer le sentiment d'appartenance »*. Ce bilan est d'autant plus remarquable que l'EPE bénéficie par ailleurs du soutien quasi-unanime de toute la communauté universitaire.

Le comité pointe néanmoins les « faiblesses » de l'Université et s'appuie sur quelques

constats objectifs pour élaborer des recommandations. A ce titre, il propose notamment à l'Université de s'engager davantage « *dans une formalisation de l'ensemble des processus de décision* », d'améliorer le « *processus de construction budgétaire [...] et de gestion ressources humaines* », notamment en lien avec les établissements-composantes, ou encore de se doter « *de données fiables permettant d'estimer le coût de l'offre de formation* ».

Ces recommandations qui, pour la plupart d'entre elles, viennent valider les diagnostics internes, lesquels ont conduit à la mise en œuvre de plusieurs réformes, résultent majoritairement, d'une part, des différences statutaires qui existent entre les composantes de l'établissement ; d'autre part, de réalisations concrètes qui, d'ores et déjà, donnent corps, au niveau de l'établissement, à une véritable communauté d'intérêts, que ce soit dans le domaine de la formation, de la recherche ou de la vie étudiante.

Le fait que les établissements-composantes de l'Université Paris-Panthéon-Assas soient, pour la totalité d'entre eux, des EESPIG à statut privé, rend notamment plus complexe la convergence, au niveau central, des processus de gestion budgétaire ou de gestion des ressources humaines. C'est la raison pour laquelle sont privilégiés des mécanismes, dont certains sont d'ores et déjà déployés, qui s'appuient davantage sur la transparence, l'échange des informations ou encore les conventions de service.

L'Université Paris Panthéon-Assas a par ailleurs, dans le cadre d'un schéma institutionnel et organisationnel volontairement simple et très opérationnel, commencé à déployer plusieurs des outils dont le HCERES recommande justement la création : une cellule de pilotage destinée à la gestion des données, financée par le COMP, des schémas directeurs communs avec les établissements-composantes ou encore la refonte du système d'information des ressources humaines, permettant, grâce à sa connexion avec le système d'information des scolarités, une évaluation précise du coût global de l'offre de formation.

De manière plus générale, les recommandations du comité ne peuvent être bien comprises qu'à la lumière de la dynamique, très forte, initiée par la création de l'EPE en janvier 2022. Au-delà des constats, nécessairement statiques et parfois réducteurs, opérés par le

comité, c'est cette dynamique, dans tous les domaines de la vie de l'Université, qui permet à l'établissement de préparer dans les meilleures conditions possibles la sortie du processus d'expérimentation au second semestre 2025 et de construire progressivement son futur statut de Grand établissement.

Forte de son histoire, de son unité et de son rayonnement, en France et à l'international, l'Université Paris-Panthéon-Assas est ainsi prête à franchir une nouvelle étape de son développement. Les recommandations du HCERES y contribueront à la hauteur des ambitions du projet porté par l'Université.



Stéphane BRACONNIER
Président de l'Université Paris-Panthéon-Assas

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'EPE Université-Paris-Panthéon-Assas a eu lieu du 14 au 16 mai 2024. Le comité était présidé par Madame **Hélène Pauliat**, Professeur de droit public à l'Université de Limoges.

Ont participé à cette évaluation :

- **Catherine Barreau**, professeur de droit privé et sciences criminelles à l'Université de Rennes ;
- **Gabriel Bluet**, étudiant en Master in Management (MiM) – Programme Grande École, ESSEC Business School ;
- **Pierre Benech**, professeur à Grenoble INP ;
- **Pascal Louvet**, professeur en finance à l'Université Grenoble-Alpes ;
- **Monique Ronzeau**, présidente de l'Observatoire national de la vie étudiante et inspectrice générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR) honoraire ;
- **Damien Salles**, professeur d'Histoire du droit et des Institutions et vice-président délégué à la Recherche, politique de publication scientifique et de documentation à l'Université de Poitiers.

Monsieur **Stéphane Mottet**, conseiller scientifique, et Madame **Laura Pimenta**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

