



L'Université Panthéon-Assas Paris II

Rapport d'évaluation

juin 2006

Rapport d'évaluation de L'Université Panthéon-Assas Paris II

**Comité national d'évaluation
des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel**

Constat et recommandations

I - La notoriété reconnue de l'Université Panthéon-Assas Paris II

L'Université Paris II se veut l'unique héritière directe de l'ancienne faculté de droit et des sciences économiques de Paris et se sent vivre comme cette faculté maintenue, dont elle est la gardienne de la grandeur et de la tradition. Cette université est incontestablement un établissement renommé et conscient de l'être. L'enseignement délivré est de bon niveau, les enseignants de grande qualité et l'administration efficace. Il y règne un sentiment majoritairement consensuel d'appartenance à une institution jouissant d'une notoriété nationale et internationale assurée, qui donne l'image d'une communauté d'enseignants, d'étudiants et de personnels administratifs largement solidaire.

En 1996, dans son précédent rapport d'évaluation concernant l'Université Paris II, le CNÉ, tout en constatant l'efficacité de cet établissement dans les domaines de la formation, de la recherche et de l'administration, s'interrogeait sur sa volonté de s'adapter aux évolutions du monde extérieur. Le rapport soulignait les dangers d'immobilisme que constituaient un pouvoir et une organisation institutionnelle très centralisés. Il recommandait une réforme statutaire permettant la délégation des responsabilités et l'expression d'une diversité, source de dynamisme, rendant possible la réalisation d'une oeuvre commune. Malgré la décennie écoulée, ce constat, dans ses grandes lignes, demeure le même aujourd'hui.

La grande tradition juridique, qui fait la réputation de Paris II, est à la fois sa force et sa limite. La vie de l'établissement se déroule bien, avec un corps enseignant de haut niveau et des programmes élaborés. Mais dans un monde en mutation rapide, la capacité d'innovation de Paris II est restreinte. L'enseignement du droit semble figé : enseignement magistral selon le découpage pédagogique des matières établi depuis toujours, même mode d'évaluation des connaissances, etc. Les disciplines non juridiques se développent : économie, gestion, communication. Mais il reste, d'une part, que le droit demeure la discipline prédominante, d'autre part, que les initiatives individuelles ne s'intègrent pas au sein d'un projet collectif de l'université s'exprimant dans une politique d'établissement et, enfin, que le poids de la tradition est partout présent. Les nouvelles exigences imposées par l'environnement sont peu prises en compte : en 2005, on continue de former des juristes sans renforcer leurs compétences en langues étrangères et sans les initier aux outils de gestion de dossiers ni aux banques de données informatiques utilisées dans les professions. On encourage peu la mobilité internationale des étudiants. Trop souvent, la pédagogie de la délivrance du savoir continue de régner, au détriment de la pédagogie de l'acquisition des compétences, en particulier dans les premières années de formation.

Au plan de la recherche, soutien majeur du positionnement international de l'université, Paris II est toujours reconnue comme une grande université, mais elle se trouve à un tournant. Le fractionnement, et parfois l'isolement, de ses équipes de recherche ne répondent plus aux exigences de l'environnement, ni aux conditions posées pour l'intégration des changements rapides intervenant dans le champ normatif. Or, l'excellence réside pour une bonne part dans la capacité à anticiper les évolutions liées à l'interdisciplinarité. L'université gagnerait donc à favoriser les champs interdisciplinaires.

II - Des ambitions fondées, mais une adaptation nécessaire

L'ambition d'une politique de coopération internationale suppose justement qu'un tel effort soit accepté. Pour cela, des relais solides sont nécessaires et l'université paraît avoir perçu cette évolution avec la définition des pôles de recherche qui devraient stimuler les activités de recherche. Au-delà d'une fierté d'appartenance, l'université doit exister sur des bases beaucoup plus réelles qui estomperont les excès d'un individualisme ne permettant plus d'aborder les défis à venir avec quelque chance de succès. L'université est menacée de recul si elle n'opère pas de mutation et si elle ne développe pas un esprit de dialogue, empreint de lucidité, avec son environnement. Il est temps de passer de la culture de la notoriété internationale individuelle à celle de la participation collective au concert international.

S'agissant enfin de la gouvernance et de l'administration, l'Université Paris II fonctionne bien, malgré des modalités d'organisation et de gestion peu conformes à la norme. Ses pratiques lui permettent de faire apparaître un consensus, de contourner ou d'éviter les difficultés que l'on rencontre souvent entre "services centraux" et "services déconcentrés", UFR et services communs.

La qualité de son mode de gestion repose essentiellement sur la compétence des responsables des services, qui possèdent une véritable culture d'établissement. La loyauté qu'ils témoignent à la présidence doit être saluée. Mais, en l'état actuel, il est impératif et urgent qu'une véritable dynamique de coopération entre services se mette en place. Une coordination forte s'impose pour rompre avec l'effet de juxtaposition qui induit potentiellement des incompréhensions et des rivalités improductives. Si l'Université Paris II veut garder sa place, il est impératif que le fonctionnement du système gestionnaire soit revu dans cet objectif. Cela passe par la définition de priorités dans la réorganisation des services, assorties des ressources nécessaires. Une bonne coordination des différents services placés sous la responsabilité du secrétaire général permettrait à l'université de mieux évaluer ses forces et ses faiblesses.

III - Évoluer pour conserver son rang

Confrontée à la concurrence nationale, européenne et internationale des établissements d'enseignement supérieur, qui joue aussi bien à l'égard des étudiants que des enseignants, et à la diversification et à l'élargissement des besoins du marché de l'emploi, l'université doit pouvoir évaluer et prouver sa capacité à innover, si elle veut conserver la place éminente qu'elle occupe grâce à son inestimable potentiel pédagogique et scientifique. Ainsi continuera-t-elle à assurer les responsabilités dont elle est investie dans le domaine du droit. En résumé, la question de l'adaptation de l'université aux évolutions du monde extérieur revêt un caractère d'urgence.

Ces conclusions sont l'aboutissement de l'observation attentive de l'Université Paris II. Elles sont explicitées par les développements du rapport qui suit. Celui-ci s'articule sur les thèmes que l'université elle-même retient généralement dans les exercices obligés que lui imposent ses relations avec le ministère de tutelle (contrats quadriennaux et projets d'établissement) : excellence dans l'attractivité, performance dans le positionnement international saisi notamment à travers la pertinence de la recherche, renforcement de l'efficacité dans la gestion par une modernisation du fonctionnement avec des ressources adaptées.

À cet égard, une remarque importante doit être faite. Il s'agit d'évaluer un établissement précis, à savoir l'Université Paris II. Or, certains des phénomènes qui y sont observés ne lui sont pas particuliers. En effet, un établissement parisien à dominante juridique comme Paris II connaît certes, des problèmes qui lui sont propres. Mais il est aussi confronté à des difficultés qui tiennent au contexte parisien (comme la multiplicité et la dispersion des sites d'enseignement et de recherche ou l'architecture des bâtiments plus ou moins adaptée aux changements des méthodes pédagogiques), et à la discipline juridique où la mise en place du LMD et la mise en oeuvre de la semestrialisation suscitent aussi des difficultés inhérentes à cette discipline. On ne doit pas méconnaître cette réalité. Il n'en demeure pas moins que, même ces derniers problèmes présentent à Paris II des aspects soit plus intenses, soit plus spécifiques, et que la manière de les affronter - ou non - pour essayer de les atténuer ou de les surmonter relève d'une appréciation s'appliquant à ce seul établissement. Il y a lieu de ne pas regarder cette appréciation, par un amalgame injustifié, comme couvrant l'ensemble de la discipline juridique ou l'ensemble des universités parisiennes, voire l'enseignement supérieur français dans sa globalité.

Sous le bénéfice de cette mise en garde, l'examen attentif conduit par le CNÉ l'amène à formuler, au plan général, plusieurs recommandations qu'il estime essentielles, indépendamment des recommandations plus précises qui sont énoncées au long de ce rapport :

- 1 - Il est impératif et urgent que l'Université Paris II se convertisse au management moderne des grandes organisations, comportant notamment la définition d'un ensemble cohérent d'objectifs synthétisés dans la politique de l'université, la création et la mise en oeuvre d'instruments et de méthodes permettant un pilotage efficace de cette politique, et surtout une évaluation systématique de toutes les actions dans tous les domaines : formation, recherche, international, gestion.
- 2 - L'Université Paris II doit s'engager courageusement dans un renouveau pédagogique, notamment en s'ouvrant à l'interdisciplinarité en mettant à profit avec pertinence l'occasion qu'offre l'obligation du passage au dispositif LMD et en appliquant de manière sincère et adaptée la semestrialisation.
- 3 - L'université doit asseoir sa réputation et sa présence au plan international en pratiquant une politique résolue d'engagement collectif dans le cadre de l'espace universitaire international tant en matière de formation que de recherche.
- 4 - L'université doit s'efforcer de faire évoluer les structures de son gouvernement, d'une part, en allégeant le poids du système traditionnel des sections disciplinaires comme seul lieu véritable de débat et de décision, d'autre part, en révisant son mode de fonctionnement administratif afin de réduire son excessive centralisation et d'établir une coordination des différents services sous l'autorité restaurée de son secrétaire général.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Présentation de l'établissement | 3 |
| I Historique | 3 |
| II Domaines couverts | 3 |
| III Chiffres-clés | 4 |
| Démarche d'auto-évaluation de l'établissement | 11 |
| I Une démarche plus administrative que politique | 12 |
| II Une faible implication de l'établissement | 12 |
| III Un rapport d'auto-évaluation difficile à exploiter | 13 |
| IV Conclusion | 13 |
| De la tradition à la modernité | 15 |
| I Pour une dynamique de l'excellence | 15 |
| 1 - Pérenniser l'attractivité de l'université | 16 |
| 2 - Des obstacles liés à l'histoire de l'établissement | 19 |
| 3 - Vers le renforcement de la collaboration entre unités d'appui | 22 |
| 4 - Vers la modernisation des pratiques pédagogiques | 25 |
| 5 - Une évaluation régulière et exhaustive pour garantir la qualité | 29 |

| | |
|--|-----------|
| II De la culture de la notoriété à l'entrée dans l'espace universitaire international | 30 |
| 1 - De la coopération internationale à l'internationalisation : initiatives individuelles et politique d'établissement | 31 |
| 2 - Formation et attractivité internationale : vers une politique d'ouverture | 32 |
| 3 - Recherche et visibilité internationale : vers le renforcement des structures | 32 |
| 4 - Le développement de la mobilité comme facteur d'internationalisation | 35 |
| 5 - Le rôle moteur du Service d'action internationale (SAI) | 38 |
| III De l'université administrée à l'université gouvernée | 40 |
| 1 - Gouvernance et organisation : la limite des modes opérationnels | 41 |
| 2 - L'organisation centrale : le cloisonnement des structures | 43 |
| 3 - Placer la gestion administrative à un niveau reconnu | 44 |
| 4 - Gouverner et communiquer : deux actions inséparables | 48 |
| Annexe | 51 |
| Liste des sigles | 55 |
| Réponse de la présidente | 57 |
| Organisation de l'évaluation | 61 |

Présentation de l'établissement

I - Historique

L'Université Panthéon-Assas Paris II est née de la fracture, après 1968, de l'ancienne faculté de droit et des sciences économiques de Paris, dont elle s'est aussitôt considérée l'héritière légitime. La plupart des privatistes et des historiens du droit, une partie importante des publicistes et un économiste avaient choisi de perpétuer l'ancienne faculté alors que leurs collègues faisaient le pari d'une université pluridisciplinaire en ralliant Paris I Panthéon-Sorbonne. L'université a adopté ses statuts le 26 octobre 1988, en application de la loi du 26 janvier 1984, et s'est donnée la dénomination d'Université Panthéon-Assas Paris II le 14 mars 1990 ; l'Institut français de presse (IFP), qui existe depuis 1937, a été rattaché à Paris II dès 1969.

II - Domaines couverts

Quasi monodisciplinaire, l'université offre des formations en droit, science politique, sciences économiques et de gestion, information et communication. Elle est composée de trois UFR en droit et science politique correspondant à chacun des trois cycles universitaires, une 1 UFR en sciences économiques et gestion, une UFR en AES, une UFR constituée par l'Institut français de presse (IFP). L'Institut d'études judiciaires Pierre-Raynaud (IEJ) et l'Institut de préparation à l'administration générale (IPAG) préparent aux concours (Centre régional de formation professionnelle des avocats (CRFPA) ; École nationale de la magistrature (ENM) ; École normale supérieure de la police ; officiers de la gendarmerie nationale ; concours administratifs). Les unités de formation et de recherche préparent à la capacité en droit, aux DEUG, aux licences, aux maîtrises, aux DEA, aux DESS, aux DSU, au DS Notariat.

Quatre sections (droit privé, droit public, histoire du droit, sciences économiques et de gestion) rassemblent les professeurs et maîtres de conférences et débattent des questions pédagogiques et scientifiques.

L'activité de recherche se répartit entre 27 centres de recherche : 4 en droit public interne, science administrative et science politique ; 4 en histoire, sociologie, philosophie du droit et droit processuel ; 6 en droit international, droit européen, relations internationales et droit comparé ; 8 en droit privé ; 4 en sciences économiques et de gestion ; 1 en sciences de l'information et de la communication.

Cinq écoles doctorales fédèrent 32 DEA : 24 en droit et science politique, 6 en sciences économiques et gestion, 2 en sciences de l'information et de la communication.

III - Chiffres-clés

Les chiffres indiqués ci-après présentent les principales caractéristiques de l'université à partir de données concernant les étudiants, les personnels, les ressources financières et patrimoniales.

Les tableaux comportent, le plus souvent, une indication chiffrée pour :

- l'Université Panthéon Assas Paris II ;
- l'ensemble des universités de la typologie "tertiaires-droit, économie, AES";
- l'ensemble des universités d'Île-de-France, toutes typologies confondues ;
- l'ensemble des universités françaises, toutes typologies confondues.

Les termes utilisés sont explicités en annexe.

1 - Les étudiants

Évolution des effectifs d'étudiants inscrits

| | Effectifs 2003-2004 | | Évolution 1998/1999 - 2003/2004 | |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| | Nombre d'inscriptions | dont 1 ^{ères} inscriptions | Nombre d'inscriptions | dont 1 ^{ères} inscriptions |
| Université Paris II | 18 633 | 3 302 | - 2,1% | - 0,6% |
| Tertiaires-Droit éco. AES | | | + 5% | + 11,5% |
| Île-de-France | | | + 3,1% | + 11,1% |
| France entière | | | + 2,2% | + 8% |

Source : MENESR - DEP - SISE

On observe une baisse du nombre des inscriptions contrairement à la hausse enregistrée nationalement dans la catégorie.

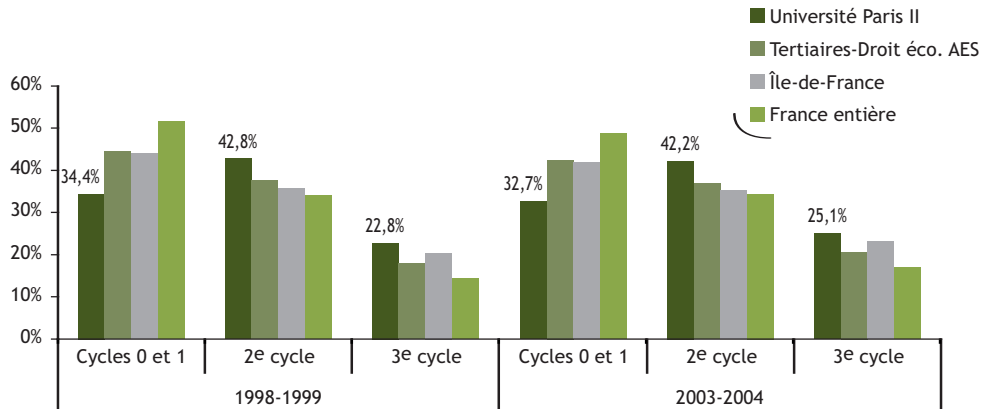
Évolution de la répartition des étudiants par grandes disciplines* (toutes composantes - inscriptions principales)

| | 2003-2004 | | | Évolution 1998/1999 - 2003/2004 | |
|---------------------------|----------------|------|----------|---------------------------------|---------|
| | Droit-éco. AES | LSH | Sciences | Droit, éco. AES | LSH |
| Université Paris II | 95,9% | 3,8% | 0,3% | - 1,6% | - 19,8% |
| Tertiaires-Droit éco. AES | 75,6% | 21% | 3,2% | + 8% | + 2,8% |

*À partir des inscriptions principales, soit 17 098 en 2003-2004

Source : MENESR- DEP - SISE

Répartition des étudiants par cycle universitaire (toutes composantes - inscriptions principales)



Source : MENESR - DEP - SISE

Répartition des étudiants par nationalité et pour chaque cycle en 2003-2004 (toutes composantes - inscriptions principales)

| | Cycles 0 et 1 | | | 2 ^e cycle | | | 3 ^e cycle | | |
|---------------------------|---------------|-------------|--------|----------------------|-------------|--------|----------------------|-------------|--------|
| | Française | Européennes | Autres | Française | Européennes | Autres | Française | Européennes | Autres |
| Université Paris II | 91,2% | 3% | 5,8% | 86,6% | 6,7% | 6,6% | 75,6% | 5,3% | 19,1% |
| Tertiaires-Droit éco. AES | 88,8% | 3,4% | 7,7% | 84,4% | 6,2% | 9,4% | 73,4% | 6,2% | 20,4% |
| Île-de-France | 87,3% | 2,4% | 10,3% | 80,6% | 5,2% | 14,2% | 69,5% | 6,4% | 24,1% |
| France entière | 90,4% | 2,2% | 7,4% | 86,2% | 4% | 9,8% | 75,5% | 5% | 19,5% |

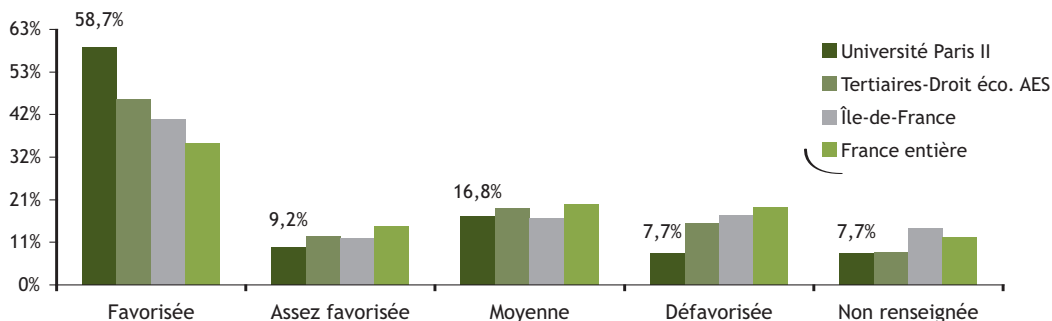
Source : MENESR - DEP - SISE

Évolution de la répartition des étudiants par nationalité (toutes composantes - inscriptions principales)

| | Évolution 1998/1999- 2003/2004 | | |
|----------------------------|--------------------------------|-------------|---------|
| | Française | Européennes | Autres |
| Université Paris II | - 6,8% | + 30,9% | + 32,8% |
| Tertiaires-Droit, éco. AES | + 0,9% | + 32,3% | + 75,9% |
| Île-de-France | - 4,1% | + 24,0% | + 60,5% |
| France entière | - 3,6% | + 30,5% | + 79% |

Source : MENESR - DEP - SISE

Répartition des étudiants par origine sociale en 2003-2004 (toutes composantes - inscriptions principales)



Source : MENESR - DEP - SISE

La proportion d'étudiants d'origine sociale favorisée est supérieure de 13% à celle observée nationalement dans la catégorie.

Les boursiers (rentrée 2002)

| | Total de boursiers | Total de boursiers / inscriptions principales |
|---------------------------|--------------------|---|
| Université Paris II | 1 725 | 10,1% |
| Tertiaires-Droit éco. AES | | 10,6% |
| Île-de-France | | 14,2% |
| France entière | | 24,5% |

Source : MENESR - DEP - AGLAE

Répartition des étudiants par bac d'origine en 2003-2004 (toutes composantes - inscriptions principales)

| | Titulaires d'un baccalauréat | | | Dispensés du baccalauréat français |
|---------------------------|------------------------------|---------------------|---------------------|------------------------------------|
| | Bacs généraux | Bacs technologiques | Bacs professionnels | |
| Université Paris II | 83,5% | 3,5% | 0,2% | 12,8% |
| Tertiaires-Droit éco. AES | 76,8% | 7,8% | 1% | 14,5% |
| Île-de-France | 72,5% | 9% | 1% | 17,4% |
| France entière | 74,9% | 10,9% | 1,3% | 13% |

Source : MENESR - DEP - SISE

Taux de réussite cumulé au DEUG à la session 2002 (taux réels, tous bacheliers et dispensés)

| | Session 2002 | | |
|----------------|--------------|------------------|-------------------|
| | En 5 ans | dont en deux ans | dont en trois ans |
| Paris II | 70,7% | 42,9% | 20,1% |
| France entière | 75,7% | 45% | 20,7% |

Source : MENESR - DEP - SISE

Taux d'accès en 2nd cycle (tous bacheliers et dispensés, y compris les IUT et les disciplines de santé)

| | 2000 - 2001 | | | | | 2003 - 2004 | | | | |
|----------------|-------------|----------|----------|----------|-------|-------------|----------|----------|----------|-------|
| | En 2 ans | En 3 ans | En 4 ans | En 5 ans | Cumul | En 2 ans | En 3 ans | En 4 ans | En 5 ans | Cumul |
| Paris II | 39,4% | 17,2% | 5,1% | 1,5% | 63,2% | 31,8% | 16,9% | 7% | 1,9% | 57,7% |
| France entière | 29,4% | 15% | 5,7% | 1,9% | 52% | 31,6% | 15,9% | 5,5% | 1,9% | 54,8% |

Source : MENESR - DEP - SISE

2 - Les personnels

Emplois et proportion des personnels enseignants titulaires, par corps en 2004

| | Total emplois | Professeurs des universités | | Maîtres de conférences et assistants | | Second degré | | Non permanents | |
|---------------------------|---------------|-----------------------------|-------|--------------------------------------|-------|--------------|-------|----------------|-------|
| | | 148 | 35% | 143 | 33,8% | 38 | 9% | 94 | 22,1% |
| Université Paris II | 423 | | | | | | | | |
| Tertiaires-Droit éco. AES | | | 30,2% | | 49,2% | | 8,3% | | 12,3% |
| Île-de-France | | | 26,8% | | 48,4% | | 10,2% | | 14,6% |
| France entière | | | 25,6% | | 47,6% | | 14,7% | | 12,1% |

Source : MENESR-DEP-GESUP et enquête non permanents, hors surnombre

Le taux d'encadrement pour 1000 étudiants est de 33,6, proche de la moyenne nationale de 36,4 dans la catégorie.

Emplois des personnels administratifs, techniques, d'éducation et d'encadrement en 2004

| | Total emplois | Structure par catégorie en 2004 | | |
|---------------------------|---------------|---------------------------------|-------|-------|
| | | A | B | C |
| Université Paris II | 305 | 20,3% | 17,7% | 62% |
| Tertiaires-Droit éco. AES | | 23,1% | 22% | 54,8% |
| Île-de-France | | 21,6% | 23,3% | 55,1% |
| France entière | | 21,8% | 23,7% | 54,5% |

Source : MENESR - DPMA - AGORA - ITARF, POPPEE - BIB

La répartition des effectifs montre un déficit structurel. Le pourcentage des personnels de catégorie C est justifié par la surveillance des multiples sites.

3 - Les ressources financières

Budget consolidé et ressources propres en euros par étudiant en 2000
(toutes composantes - inscriptions principales et secondaires)

| | Budget consolidé par étudiant | | Ressources propres par étudiant (y compris frais d'inscription) |
|---------------------------|----------------------------------|-----------------------|--|
| | Hors salaires | Y compris salaires | |
| Université Paris II | 642 | 2 202 | 336 |
| Tertiaires-Droit éco. AES | 845 | 3 027 | 342 |
| France entière | 1 505 | 4 804 | 598 |

Source : MENESR - DES - Analyse comptes financiers

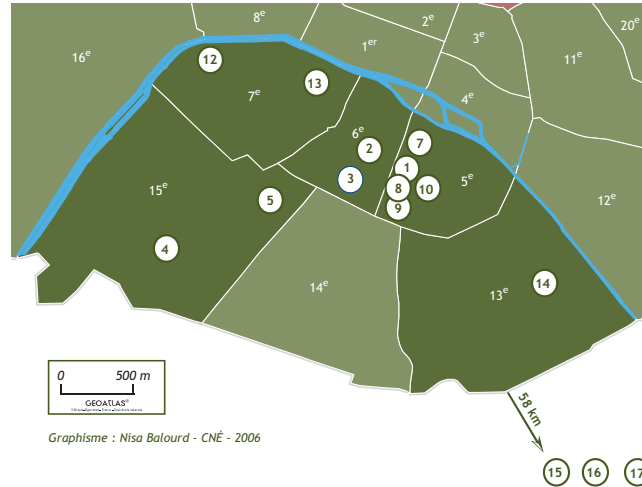
4 - Le patrimoine immobilier

Total surfaces SHON : 50 160 m², soit 3 m² par étudiant, ce qui est peu comparé à la moyenne nationale dans la catégorie (4,8 m²), mais supérieur à Paris I Panthéon-Sorbonne (2,5 m²).

Le centre Assas est en cours de réhabilitation (travaux programmés par tranches et se déroulant hors des périodes universitaires ; crédits dans le cadre du CPER - IDF 2000-2006).

Les tableaux en annexe du projet de contrat quadriennal 2005-2008 recensent 3 012 m² de surfaces recherche et des écarts importants de la proportion m²/chercheurs entre les différents centres : 0,55 m² par chercheur en gestion, 48,75 m² en propriété intellectuelle.

Les implantations principales de l'Université Panthéon-Assas Paris II



| | Localisations | Fonctions | M ² SHON |
|---|---|--|---------------------|
| ① | 12, place du Panthéon (Paris 5 ^e) | Droit, science politique, sciences économiques 3 ^e cycle | 4 713 |
| ② | 92, rue d'Assas (Paris 6 ^e) | Droit Sciences économiques/gestion, AES Institut français de presse 1 ^{er} , 2 ^e cycles RU, BU | 24 226 |
| ③ | 86 bis, rue Notre-Dame des Champs (Paris 6 ^e) | Droit Sciences économiques Recherche | 907 |
| ④ | 391, rue de Vaugirard (Paris 15 ^e) | Droit, science politique, sciences économiques 1 ^{er} cycle | 5 899 |
| ⑤ | 118, rue de Vaugirard (Paris 15 ^e) | CEFEP IPAG | 1 440 (location) |
| ⑥ | 2, rue de Viarmes (Paris 1 ^{er}) | IRPI | 246 (location) |
| ⑦ | 10, rue Thénard (Paris 5 ^e) | CERSA | 280 (location) |
| ⑧ | 158, rue Saint-Jacques (Paris 5 ^e) | Droit | 450 |
| ⑨ | 295, rue Saint-Jacques (Paris 5 ^e) | Image et communication | 501 (location) |
| ⑩ | 1, rue d'Ulm (Paris 5 ^e) | Droit Recherche | 340 |
| ⑪ | Rue Vavin (Paris 6 ^e) | LEM | 150 (location) |
| ⑫ | 13, avenue Bosquet (Paris 7 ^e) | Sciences économiques/gestion | 600 (location) |
| ⑬ | 28, rue Saint-Guillaume (Paris 7 ^e) | Droit Recherche | 1 506 |
| ⑭ | 36, rue Charcot (Paris 13 ^e) | CREFI | 1 000 (location) |
| ⑮ | Rue du Château (Melun-77) | Droit, sciences économiques, AES | 2 300 |
| ⑯ | 6, quai de la Courtille (Melun-77) | Droit, sciences économiques, AES | 1 660 |
| ⑰ | 6, quai de la Reine Blanche (Melun-77) | Droit, sciences économiques, AES | 1 200 |

Démarche d'auto-évaluation de l'établissement

L'appréciation externe des dispositifs de garantie de la qualité est une dimension nouvelle des évaluations des établissements menées par le CNÉ. Il s'agit d'évaluer la qualité des mécanismes mis en place par l'établissement, dans chacun des domaines où s'exerce sa responsabilité, pour veiller à la qualité de ses activités. Cette préoccupation répond aux engagements pris par les ministres européens de l'enseignement supérieur à Bergen en mai 2005¹.

L'évaluation des dispositifs d'assurance de la qualité complète l'évaluation institutionnelle par une réflexion sur les conditions du management des établissements dans la perspective de la garantie et de l'amélioration de la qualité des résultats qu'ils atteignent. C'est pourquoi on ne peut se limiter à une approche technique de ces dispositifs. Il faut bien évidemment aussi se pencher sur l'appropriation des démarches induites et de leurs résultats par l'ensemble des communautés au service de l'établissement et de ses projets.

Le CNÉ propose une réflexion sur l'évaluation interne menée par l'établissement sur la base du *Livre des références (LDR)*. Cette réflexion est articulée sur le système d'information mis en œuvre et sur l'analyse des résultats produits à l'échelon du gouvernement de l'établissement et à celui des enseignants, des personnels administratifs et des étudiants qui ont contribué au processus d'évaluation interne.

¹ "Politique et procédures pour le management de la qualité :

Les établissements doivent avoir une politique et des procédures associées pour le management de la qualité et des niveaux de leurs programmes et de leurs diplômes. Ils doivent également s'engager explicitement dans l'instauration d'une culture qui reconnaisse l'importance de la qualité et du management de la qualité. Pour y parvenir, les établissements doivent mettre en œuvre et développer une stratégie visant à l'amélioration continue de la qualité. La stratégie, la politique et les procédures doivent avoir un statut officiel et être rendues publiques. Elles doivent prévoir un rôle pour les étudiants et les autres parties intéressées." *Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'EEES*. (Traduction CNÉ)

I - Une démarche plus administrative que politique

L'analyse du rapport d'auto-évaluation de l'Université Paris II montre l'écart entre la démarche entreprise par l'établissement et les attentes du CNÉ. On observe une confusion entre *Projet d'établissement* et rapport d'auto-évaluation au point que les deux exercices se superposent. Le document qui a été remis au CNÉ s'apparente plus à une démarche administrative qu'à une démarche politique et révèle le manque de pratique de l'évaluation.

Le *Livre des références*, outil d'évaluation que propose le CNÉ comme guide à l'auto-évaluation interne a été utilisé *stricto sensu* et rempli rubrique par rubrique. L'établissement, lorsqu'il y a répondu, l'a fait critère par critère, comme l'on répond à un questionnaire, alors que le guide qui accompagnait le LDR (bulletin n° 38 du CNÉ) précisait que les critères ne sont donnés qu'à titre d'exemple ou d'aide-mémoire. Le contresens ainsi commis est confirmé par l'intitulé du rapport d'auto-évaluation que l'université a remis au CNÉ et nommé : "Livre des références" et non "Rapport d'auto-évaluation de l'Université Paris II", manifestant ainsi la confusion entre l'outil de travail et le but de l'exercice.

Selon l'université, l'auto-évaluation de Paris II, engagée immédiatement après l'élaboration du projet d'établissement 2005-2008, ne permettait pas de renouveler l'opération de consultation interne qui avait déjà mobilisé "une grande partie" de sa communauté. Toutefois, précise l'introduction, "la rédaction du livre des références s'est trouvée enrichie du fruit des travaux" menés à cette occasion. Or, il est plutôt d'usage que les démarches mises en œuvre pour répondre, d'une part, à la notion d'auto-évaluation et, de l'autre, à l'élaboration d'un projet stratégique, soient en pratique distinguées, la première étant de préférence appelée à nourrir la seconde.

Au lieu d'être ressentie comme une dynamique et l'occasion à saisir d'évaluer et d'évoluer en analysant les forces et les faiblesses de l'université, l'auto-évaluation a été vécue comme "une surcharge de travail".

II - Une faible implication de l'établissement

L'absence de consultation interne pour répondre au *Livre des références* est un fait établi. Aucun dispositif spécifique n'a été prévu pour rendre, comme dans d'autres établissements, cet exercice démocratique et aucun des conseils n'y a été associé. Pour réaliser son auto-évaluation, l'université n'a donc pas estimé utile de mobiliser sa communauté universitaire, à l'exception d'une équipe réduite au niveau central. De même, les étudiants n'ont pas été invités à s'exprimer au cours de cet exercice, et ils le regrettent fortement. Les expertises ont permis de constater que certains interlocuteurs des experts ont découvert le rapport d'auto-évaluation lors de l'évaluation externe. Il est de plus précisé que la rédaction des trois chapitres (Formation, Recherche, Gestion) a été confiée à "un très petit nombre de rédacteurs" et que la synthèse a été rédigée par une seule personne.

III - Un rapport d'auto-évaluation difficile à exploiter

Dans ces conditions, il est impossible au CNÉ de se prononcer sur la qualité du rapport d'auto-évaluation. Par ailleurs, le document révèle peu d'instruments d'analyse interne qui faciliteraient l'appréhension globale des résultats. Ces instruments, quand ils existent, sont dispersés, et leur efficacité pâtit de la grande hétérogénéité des systèmes d'information et du cloisonnement des services qui les utilisent.

Ceci est particulièrement apparent, par exemple, dans les disparités entre les données chiffrées fournies sur un même sujet. Mais, au-delà, ceci ne favorise pas une vision d'ensemble prospective et une appréciation qualitative que l'établissement pense encore pouvoir compenser aujourd'hui, grâce à une évaluation qui repose sur sa notoriété.

Hormis les enquêtes d'insertion professionnelle (pour les diplômés de certaines formations) qui sont des actions jugées intéressantes, on recense peu d'outils opérationnels concernant les étudiants. Quand ils existent, ces outils se trouvent plutôt dans le domaine des formations.

D'une manière générale, une politique prévisionnelle et les démarches prospectives qui l'accompagnent s'appuient sur des outils d'évaluation ou d'aide à la décision. On constate que certains de ces outils n'existent plus. Pour exemple, l'activité de l'observatoire de la vie étudiante a été suspendue suite à la suppression d'un poste d'ATER. Les tâches d'évaluation de la recherche reposent, quand à elles, sur les évaluations pratiquées au niveau national (ministère de l'Éducation nationale, CNRS).

IV - Conclusion

L'évaluation interne de Paris II, engagée immédiatement après l'élaboration du projet d'établissement 2005-2008, n'a pas décidé l'université à renouveler l'opération de consultation interne dont on affirme qu'elle avait déjà mobilisé "une grande partie" de sa communauté. L'exercice attendu par le CNÉ autour du *Livre des Références* n'a donc pas atteint les objectifs fixés, à savoir la mise en place de dispositifs pérennes de garantie de la qualité, et la démarche a été confondue avec d'autres procédures ministérielles. Il importe donc de rappeler à l'établissement qu'il est important de se doter d'outils d'évaluation. La LOLF, avec son exigence de "démarche de projet", l'y contraindra à plus ou moins long terme. Au-delà, c'est tout son équilibre - qui aujourd'hui repose sur sa foi en sa solide réputation - qui est fragilisé face à la compétition européenne.

L'évaluation externe s'est déroulée en février 2005. L'accueil a été courtois et l'organisation satisfaisante. Cependant, malgré la demande faite par le CNÉ un mois avant leur visite, les experts ont regretté que leurs interlocuteurs n'aient été prévenus que tardivement et que certains d'entre eux ignoraient l'objet de leur convocation. Les étudiants ne se sont pas non plus mobilisés pour rencontrer le CNÉ. Seul l'entretien avec le vice-président du CEVU a permis d'échanger avec un représentant étudiant. Par ailleurs, la rencontre demandée par le CNÉ avec des étudiants élus dans les conseils n'a pas été un franc succès : un seul étudiant appartenant à une organisation non majoritaire de l'université s'est présenté.

De la tradition à la modernité

I - Pour une dynamique de l'excellence

L'Université Panthéon-Assas Paris II¹ est une grande université dont la notoriété ne saurait être remise en question. Consciente des nouveaux enjeux que la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur impose aujourd'hui à l'ensemble des établissements, elle a demandé au CNÉ de porter plus particulièrement son attention sur les objectifs qu'elle s'est fixés afin de mieux répondre aux attentes nationales. Sa volonté politique de renforcer son attractivité, d'internationaliser ses formations et sa recherche, d'adapter sa gestion à ses ambitions sont autant de thèmes d'expertise qui ont été soumis au CNÉ, afin de recueillir des recommandations qui pourront l'accompagner dans son mouvement de réforme.

L'établissement a d'énormes potentialités. La direction, à juste titre, en est convaincue. Elle est cependant consciente qu'il lui faut relancer la dynamique d'un double mouvement interne/externe qui suppose l'adhésion de l'ensemble de la communauté.

Parmi les objectifs majeurs qui ont été formulés, le CNÉ a retenu notamment des priorités d'amélioration en faveur et en direction des étudiants : mise en place d'un dispositif d'accompagnement pédagogique pour lutter contre l'échec, développement de l'enseignement par l'apprentissage pour renforcer l'insertion professionnelle, développement de la mobilité. Par ailleurs, l'université s'attaque à la réorganisation de la recherche, encore trop individuelle aujourd'hui pour atteindre une visibilité internationale.

¹ Appelée Paris II dans le corps du texte

1 - Pérenniser l'attractivité de l'université

Née de l'ancienne faculté de droit de Paris, l'Université Paris II ne se départit pas de cette spécificité : les sciences juridiques y dominent avec 78% des effectifs étudiants et la majorité des enseignants. La prépondérance et la réputation d'excellence de ce secteur, la puissance de ses sections disciplinaires dans le processus décisionnel, infléchissent fortement les grandes orientations et le fonctionnement de l'université. Les autres disciplines - économie, gestion, sciences de l'information et de la communication - accueillent cependant près de 4 000 étudiants.

L'attractivité dont se prévaut légitimement l'Université Paris II est l'une de ses grandes priorités contractuelles. Non seulement tous ses efforts tendent à maintenir les spécificités qui ont fait sa notoriété, mais elle exprime aussi sa volonté politique de changements. Ces changements sont aujourd'hui à évaluer à partir d'actions majoritairement énoncées dans la déclaration de Bologne. Comment se présente aujourd'hui les potentialités d'une université dont l'objectif majeur est, avec raison, de s'internationaliser pour être dans le sens de l'histoire ? Le CNÉ a pu identifier et examiner différents points du processus : mise en place du LMD conçu pour une meilleure attractivité et une meilleure visibilité de ses formations et diplômés, transfert de système de crédits, mobilité des étudiants, des enseignants et des chercheurs, visibilité de sa recherche, éducation et formation tout au long de la vie, ... Il est bien évident que ces points expertisés s'inscrivent dans un mouvement de développement que l'université est en train d'amorcer pour entrer dans l'espace européen. Le rapport qui suit évalue ses résultats ou ses forces et ses faiblesses à l'aune de ces nouveaux enjeux.

La capacité d'insertion professionnelle de Paris II

L'attractivité de Paris II passe par sa capacité d'insertion professionnelle, donc par la carte des formations professionnalisantes qu'elle propose aux étudiants. L'université a fait récemment de réels efforts pour développer ces formations et préparer ses étudiants à la vie active. Le taux de réussite aux concours et examens et le taux d'insertion des diplômés de l'université sur le marché du travail en atteste. Les initiatives en faveur de la formation continue et de l'apprentissage sont tout à fait remarquables et méritent d'être encouragées.

La professionnalisation des formations s'est faite principalement par la création d'un grand nombre de DESS : il y a 34 programmes de ce type¹. Les DEA en droit et en économie sont délaissés par les étudiants qui leur préfèrent les DESS. De 1997 à 2002, les inscriptions aux DEA ont diminué de 5,2%, alors que celles aux DESS ont augmenté de 16% ; à la même période, dans l'ensemble des universités françaises, les DEA de ces secteurs ont connu une croissance des inscriptions de 2% et les DESS de 36,1%². En 2002-2003 à Paris II, 29,6% des étudiants étaient inscrits dans des formations professionnelles et 70,4% dans des formations générales. Malgré un réel effort de l'université en direction des formations professionnelles, de 1997 à 2003, la croissance (9,6%) est inférieure à celle constatée au niveau national (14,6%³).

¹ Brochure institutionnelle de l'Université Panthéon-Assas Paris II

² *Indicateurs des universités*, DEP

³ *Ibid*

La situation est différente selon les disciplines et le niveau des études. Le droit offre des filières solidement professionnalisées au niveau de la maîtrise, et surtout des DESS ; de leur côté, les autres composantes s'y orientent de plus en plus.

En sciences juridiques, la professionnalisation est consubstantielle à la formation, le "droit ayant toujours formé des professionnels", mais les étudiants, qui recherchent de plus en plus les diplômes professionnalisants, demandent en particulier que le contenu de la licence en droit soit conçu pour favoriser les débouchés professionnels et la licence reconnue comme un niveau intermédiaire de sortie. Les enseignants ne partagent pas ce point de vue et maintiennent que la formation initiale doit se dérouler en quatre ans. Ce n'est donc qu'au niveau de la maîtrise et des DESS que les filières de droit sont professionnalisées.

Au cours de l'évaluation externe, certains représentants étudiants ont même déclaré que l'université a "manqué sa réforme" ; pour les étudiants en droit des premiers cycles, "hors du DESS, point de salut". Les étudiants constatent avec regret que ce sont les universités considérées comme "les moins prestigieuses" qui appliquent la politique la plus novatrice dans le domaine de la professionnalisation. Selon un représentant du Centre de formation d'apprentis (CFA), le marché est disposé à intégrer des diplômés à bac + 3, les entreprises françaises allant même jusqu'à se satisfaire de recrutements à bac + 2 (BTS et DUT).

Sans généraliser la professionnalisation de la licence en droit, le développement de licences spécifiques menant au marché de l'emploi doit être sérieusement envisagé, à l'exemple de la licence professionnelle de Gestion juridique des contrats d'assurance créée par l'université. Des profils de formations multidisciplinaires peuvent aussi être une voie intéressante à explorer. Le passage du DEA au master 2 (M2) est une occasion à saisir pour amorcer un processus d'évaluation des objectifs et du programme pédagogique de chaque DEA en impliquant des professeurs, des étudiants et le milieu professionnel dans la démarche.

L'offre de formation continue en croissance

Autre facteur d'attractivité, le développement de l'offre de formation continue est l'un des atouts de l'université. En 2001-2002, 458 personnes se sont inscrites en formation continue diplômante à Paris II¹. L'offre, qui est largement concentrée dans le secteur juridique et parajuridique, mène à des diplômes d'État (13 diplômes dont 9 DESS) ou à des diplômes d'université (9 DU) et prépare au concours de l'École nationale de la magistrature².

La formation continue est confiée au Centre de formation permanente, service placé sous la direction d'un professeur intervenant en formation initiale. Peu d'enseignants s'impliquent encore dans les programmes de formation continue, bien que l'on constate une amélioration. Les programmes générateurs de revenus³ sont généralement bien accueillis par les UFR.

¹ Indicateurs des universités, DEP

² Brochure institutionnelle de l'Université Panthéon-Assas Paris II

³ Chiffre d'affaires de la formation continue à Panthéon-Assas Paris II : 1 428 440 € en 2002-2003 (Annexes du *Projet d'établissement 2005-2008*)

La palette de formations professionnelles offertes dans les domaines couverts par l'université est au demeurant intéressante. Il faut noter - et se réjouir - qu'un nombre significatif de diplômes nationaux peuvent être délivrés à la suite de cursus entièrement accomplis en formation continue ; la plupart d'entre eux sont identiques à ceux délivrés en formation initiale ; certains sont propres à la formation continue. Le volume d'activité dans ce domaine est conforme à la moyenne nationale ; il est en accroissement, mais à un rythme plus lent que la moyenne.

Des facilités sont faites aux étudiants en formation continue : le temps accordé par niveau d'études est le double de celui accordé aux autres étudiants et les horaires d'enseignement font l'objet d'aménagements. Quant aux examens, diplômes nationaux et habilitations, ils sont identiques à ceux de la formation initiale, mais les modalités sont adaptées au statut spécifique de la formation. Avec le LMD, il est difficile de monter des masters selon l'organisation des études décrite plus haut. En effet, l'accès à un diplôme correspondant à deux années d'études passerait à quatre ans en formation continue, et cette durée serait inacceptable pour les candidats au diplôme. Avec une utilisation rationnelle de la VAE, le M1 pourrait faire l'objet d'une validation d'expérience professionnelle, et seul le M2 resterait à accomplir. Le service qui gère la formation continue et celui chargé de la validation des acquis de l'expérience sont de fait deux services étroitement liés.

En droit, le manque de souplesse dans l'organisation des études ne favorise pas le développement de l'éducation tout au long de la vie, dans la mesure où ceux qui souhaitent en bénéficier sont dans leur quasi-totalité engagés dans une vie professionnelle, sociale et familiale contraignante. La multiplication des DU offerts en formation continue constitue sans doute un palliatif, mais cela n'est pas totalement satisfaisant. L'université pourrait trouver là l'occasion de mettre en place des combinaisons disciplinaires intéressantes, introduisant ainsi une flexibilité que la séparation entre composantes ne permet guère pour l'instant en formation initiale traditionnelle.

L'intérêt pour la mise en œuvre de la formation tout au long de la vie a été illustré par la rapidité avec laquelle le Barreau de Paris a réagi à la loi sur le droit individuel à la formation. Il a demandé que puisse être assurée une formation de 20 h par an pour les avocats. Seule une réponse conjointe de l'ensemble des universités parisiennes assurant des formations en droit sera en mesure de satisfaire à une demande de cette ampleur.

Tout diplôme national délivré par l'université doit pouvoir être offert en formation continue. Contrairement au secteur droit, à Paris II, les secteurs de l'économie ou de la communication offrent peu de possibilités. En raison du fort potentiel de ces secteurs, l'université doit les encourager à développer ce type de formation et inciter les enseignants à y participer davantage.

L'extension qu'est appelée à prendre l'éducation tout au long de la vie implique que les responsables des enseignements soutiennent l'effort du responsable de la formation continue et s'y investissent dans le cadre de leurs obligations statutaires.

Les unités d'expérience professionnelle (UEP) : un modèle à généraliser

Si la création de formations en apprentissage est une initiative très bénéfique, il en est de même avec la mise en place des unités d'expérience professionnelle (stage d'un semestre en entreprise pour les étudiants de maîtrise). En 2004, 45 étudiants ont participé aux stages proposés dans le cadre de ces programmes et le vice-président du CEVU, étudiant lui-même, souhaiterait que les étudiants intéressés puissent bénéficier de cette offre dès le niveau licence. Les stages sont encadrés et notés par un tuteur pédagogique et un tuteur professionnel. Les UEP sont un excellent moyen de professionnaliser la formation, mais les étudiants regrettent le manque d'information sur le sujet. L'université est ouverte à une plus large publicité, mais est soucieuse d'"une progression maîtrisée des UEP en fonction du nombre d'entreprises d'accueil". Sans préconiser l'extension des UEP à la licence, en raison de la difficulté que créerait sans doute le nombre d'étudiants susceptibles d'être concernés, il est possible de concevoir un système plus léger pour offrir une pré-professionalisation à ces étudiants, avec une ouverture aux options offertes en vue du diplôme.

Le développement de stages bien encadrés est souhaitable. L'université doit se doter d'une politique d'évaluation des lieux de stage et d'encadrement pédagogique applicable à tous les stages. Les UEP sont exemplaires sur ce plan et doivent être développées pour être accessibles au plus grand nombre d'étudiants.

2 - Des obstacles liés à l'histoire de l'établissement

Tout d'abord, si l'on s'en tient à la mise en place du LMD, la complexité de son application et les obligations qui se sont imposées aux établissements ont été, d'une manière générale, jugées sévèrement par les universités à composantes juridiques. L'assemblée des doyens de droit avait soulevé en son temps l'inadaptation des cursus au découpage proposé par les textes. Ainsi, la réforme a-t-elle été particulièrement mal acceptée par les juristes qui la jugent inadéquate à l'enseignement du droit civil, ainsi que du droit privé : dans ce domaine, une formation ramenée à trois ans leur paraît même difficilement envisageable.

La direction de l'Université Paris II a donc été largement confrontée aux contraintes induites par cette réforme et sa mise en œuvre délicate a été source de réelles difficultés car, en général, les professeurs de droit n'ont approuvé, ni la réforme des études de droit ni la semestrialisation. Dans cette situation complexe, le dispositif LMD n'a été programmé qu'à la rentrée 2005, avec l'entrée en vigueur du nouveau contrat quadriennal.

Comme pour d'autres mises en conformité, telles que la semestrialisation ou l'*European Credit Transfer System (ECTS)*, toute démarche novatrice a été difficile à faire admettre en interne, au lieu d'être considérée comme l'occasion à saisir pour ouvrir une véritable concertation. Le LMD construit pour l'étudiant européen y a rencontré de fortes résistances, alors que sa mise en œuvre était l'occasion de recomposer une offre de formation pluridisciplinaire, transversale et véritablement professionnalisante, qui réponde au marché de l'emploi. Ainsi, l'aggiornamento qui aurait pu se produire n'a pas eu lieu. Les présidents des sections, dont certains pensent la transversalité impossible, ont plutôt maintenu le clivage existant et ont mené une réflexion sur leur seule discipline. La réforme LMD n'a donc pas été l'occasion d'un débat sur la mise en place de formations multidisciplinaires ou de passerelles entre les programmes de différentes disciplines, y compris au sein d'un même domaine. Dans les faits, les projets LMD ont été construits en section disciplinaire et pensés au sein de chaque discipline.

Le LMD de Paris II n'est pas le résultat d'une recombinaison de l'offre de formation, il apparaît plutôt comme venant s'ajouter à l'existant. Ainsi, la conception des cursus à partir des anciens cycles licence/maîtrise/DEA-DESS est toujours de rigueur, même si l'idée d'aller jusqu'à bac+ reste attirante. De la même façon, l'introduction des ECTS a consisté en une simple transposition arithmétique de la structure des diplômes, qui ne prend pas en compte la charge de travail exigée de l'étudiant selon les divers modules proposés.

Il faut souligner que le fonctionnement de l'enseignement est conditionné par le fonctionnement des structures de l'université. L'autonomie des composantes maintient la séparation entre les disciplines, alors que l'actualité universitaire engage les établissements à proposer des formations et des recherches multidisciplinaires transversales. L'analyse ne minimise pas les freins que la dispersion et l'insuffisance des locaux et leur architecture contraignante opposent au développement de la pluridisciplinarité. Dans ces conditions difficiles, ce développement exige une volonté politique affirmée et partagée.

Pourtant, la présence de disciplines connexes au sein d'un même établissement est incontestablement source d'enrichissement et d'ouverture au profit des étudiants et en particulier, de futurs juristes. Exploiter cette richesse peut, en effet, favoriser l'individualisation des parcours et donner au projet personnel des étudiants une dimension multidisciplinaire. En maintenant le cloisonnement entre les composantes, et parfois même au cœur des mêmes disciplines, l'université se priverait d'apports réciproques fondamentaux qui renforceraient l'impact de ses formations et de sa recherche.

En conséquence, l'université devrait pouvoir définir des principes et des modes de fonctionnement diversifiés selon la nature des composantes concernées et des formations qu'elles proposent. C'est l'une des conditions de la recherche de l'innovation pédagogique. Dans chaque discipline, les formations doivent être reconsidérées à la lumière de l'interdisciplinarité.

De la diversité des pratiques dans un même établissement

Les enseignants de sciences de gestion et l'Institut français de presse (IFP) ont saisi cette occasion pour réfléchir au contenu des programmes et pour recombinaison leur offre de formation. Ils estiment que le LMD donne la possibilité de créer des passerelles propices à satisfaire les attentes des étudiants (comme, par exemple, les liens entre les sciences politiques et l'IFP). L'IFP a organisé 50 à 60 réunions d'enseignants pour arriver à la réforme complète de ses programmes, une réforme qui tient compte de la concurrence et du marché. La maîtrise et le DEA ont été reconstruits pour aboutir à un véritable master en deux ans. En économie, certains programmes ont fait l'objet d'une révision en profondeur, alors que d'autres ont été reconduits avec de nouvelles appellations. La sélection est maintenue à l'entrée en M2.

Au centre de la réforme, la pratique de la sélection à Paris II devient une véritable question. Exercée précédemment juste après la maîtrise pour l'accès aux DEA et DESS, elle se pose aujourd'hui au niveau de l'entrée en master (M1) et pour la poursuite en M2. Après M1, les étudiants peuvent sortir avec une maîtrise, mais ils peuvent aussi poursuivre, après sélection, en M2 pour obtenir un master. La pratique antérieure ne change donc pas. En réalité, le contenu des formations et le système traditionnel de sélection à l'entrée en DESS et DEA ne sont pas modifiés. En sciences juridiques, le passage au LMD a simplement abouti à une reconfiguration de l'existant. La proximité sémantique maîtrise/master, ainsi que la multiplication des diplômes délivrés ne va pas dans le sens d'une lisibilité accrue des diplômes français, ce que visait la déclaration de Bologne avec le passage au LMD.

Par ailleurs, l'accès aux concours professionnels (barreau, notariat, magistrature) exige actuellement une maîtrise (bac + 4). Ces exigences seront-elles modifiées dans le courant de la réforme LMD ? Va-t-on maintenant demander une formation de 5 ans (L + M) qui correspondrait à la réalité du recrutement (90% des étudiants admis ont un DEA ou un DESS) ? De ces décisions dépend peut-être le sort du LMD en sciences juridiques. La mise en application du système LMD donne à l'établissement l'occasion de réfléchir au niveau M avec les usagers et les partenaires extérieurs, et de profiter de cette nouvelle structure pour rendre les disciplines interactives afin de répondre à l'évolution, à la diversité et à l'acquisition des compétences exigées par les milieux professionnels.

En sciences juridiques, la réflexion au niveau des masters doit se poursuivre avec des programmes cohérents sur deux ans et non des programmes fractionnés entre M1 et M2, qui sont en fait une reconduction de ce qui existait avant la réforme LMD.

De la difficulté d'adopter la semestrialisation et l'*European Credit Transfer System (ECTS)*

La conception des études par semestre est source de très réelles difficultés d'organisation et d'effets parfois regrettables sur le plan pédagogique, (par exemple, dans la relation enseignant-étudiant). Elle peut cependant être l'occasion d'une réflexion sur les cours et les programmes pour améliorer les cursus, réduire le nombre des contrôles et en faire évoluer la forme. Pour certains enseignants, deux sessions d'examens équivalent au moins à un tiers de l'année universitaire, et la remise en cause de la nature et du nombre des épreuves n'est pas envisagée. L'évaluation continue dans certains cours ou un système de contrôle portant sur certaines matières pourrait, par exemple, être envisagés.

Cependant, à Paris II comme ailleurs, le principe de la semestrialisation des cursus ne fait pas l'unanimité du corps enseignant, car il est ressenti avant tout comme une diminution du temps consacré à la formation au profit du temps consacré aux contrôles des connaissances, à laquelle s'ajoute encore l'organisation de sessions de rattrapage à la fin de chaque semestre. Les enseignants juristes restent assez unanimement attachés à l'organisation passée, la conception de l'enseignement du droit en année paraissant immuable. Mais cette perception ne leur est pas spécifique car la discipline, nous le rappelons, est frappée au niveau national par la même conviction. Pourtant, la majorité des pays européens et américains enseignent le droit sur une base semestrielle. Ici, l'organisation semestrielle est rejetée au prétexte que le droit français n'est pas de même nature qu'ailleurs. Cependant, l'université reconnaît à ce dispositif de faciliter la mobilité des étudiants au niveau du second cycle.

Dans cette perspective et dans le cadre de la mise en œuvre du LMD, les crédits ECTS ont été récemment adoptés par l'établissement. En sciences juridiques, l'adoption par le CEVU, qui remonte à mars 2004, concerne uniquement les étudiants en programme d'échange en droit et en science politique. Le dispositif a été étendu aux autres disciplines en juillet 2004. Les examens sont organisés dans chaque cours et le système de crédits n'en a pas modifié les principes généraux. La promotion se fait par année (60 crédits). L'université ayant maintenu les modalités antérieures de contrôle des connaissances, l'Institut français de presse et les sciences de gestion, qui avaient envisagé des changements, ont dû se conformer à la politique générale.

Dans le même esprit, les outils de gestion de la mobilité (contrat d'études, ECTS, supplément au diplôme) sont officiellement mentionnés dans les brochures, mais sont encore très mal connus des étudiants et de certains enseignants responsables d'échanges particuliers. La réticence relative aux mentions, surtout en droit, due à la diversité des systèmes de notation, ne prend pas en considération l'échelle de notation ECTS, qui figure pourtant en bonne place dans le *Guide d'accueil*.

Les dispositifs sont donc potentiellement en place, mais les débats sont loin d'être clos et le consensus d'application de ces deux principes n'est encore pas atteint.

3 - Vers le renforcement de la collaboration entre unités d'appui

La cellule de validation des acquis de l'expérience (VAE) et le service de la formation continue : une collaboration à développer

Une cellule de validation des acquis de l'expérience, rattachée au secrétaire général, a été mise en place en janvier 2004 dans le respect de l'application de la loi de modernisation sociale. Afin de définir sa propre procédure de validation, cette cellule a lancé la réalisation d'une étude de type *benchmarking* pour recenser les pratiques établies dans d'autres institutions, ce qui est une excellente manière d'aborder sa propre mise en oeuvre. Mais, au stade de la conception de la procédure, après visite aux établissements, il n'y a pas eu de consultation large autour de cette question d'actualité majeure dans les universités, ni d'échange particulier avec le responsable de la formation continue. Par ailleurs, le CNÉ souligne que, dans le cadre de l'évaluation externe, il a été à l'origine de la première rencontre institutionnelle entre le responsable du service de la VAE et celui de la formation continue. Ceux-ci comptent bien aujourd'hui entretenir et renforcer les relations entre leurs services. Une bonne coordination des différentes structures concernées sera garante du succès de la VAE, tributaire de l'adhésion globale de l'université et de la sensibilité des commissions de validation à la réalité professionnelle.

Bien que l'établissement dans son rapport d'auto-évaluation ne rende pas justice à la qualité du travail accompli en ce domaine, le dispositif mis en place paraît sérieux, et pourtant le petit nombre de dossiers présentés pour la première fois en 2004 laisse perplexe. Peut-être est-il le résultat du manque de publicité faite sur le sujet ou encore la conséquence du faible relais politique qu'a rencontré cette création. Quelques indices laissent espérer, selon la direction de la formation continue, que "la VAE est appelée à prendre une extension considérable". Encore faut-il que la nouvelle structuration des diplômes dans le LMD ne soit pas dissuasive pour les candidats à la VAE qui visent une reprise d'études diplômantes.

La procédure de VAE étant nouvelle et le service peu connu, il est prématuré de se prononcer sur leurs performances. Aussi, faut-il recommander que des efforts de diffusion soient faits pour les faire connaître, tant auprès des étudiants que du personnel enseignant et du service de la formation continue. De même est-il nécessaire, pour rompre le cloisonnement actuel entre VAE et enseignement, de créer un lien formel qui associe un enseignant au responsable administratif du service. Ceci permettra aux enseignants de prendre la mesure de cette mission importante que toute université doit désormais remplir et de les sensibiliser à une réflexion pédagogique nouvelle qui doit prendre en compte à la fois l'expérience (ou la compétence) et le savoir académique.

Le Centre d'information et d'orientation (CIO) : une structure au service du pilotage

Alors qu'il est présenté comme la structure d'appui officielle chargée d'établir une relation soudée entre les étudiants et les composantes, alors qu'il est réputé constituer, pour la direction de l'établissement, un instrument au service du pilotage, son fonctionnement actuel ne facilite pas la politique d'ouverture et d'évaluation dont il se veut porteur. Sa dénomination même (CIO), qui rappelle plus celle d'un service d'information et d'orientation de lycée que celle d'un service d'établissement d'enseignement supérieur, communément appelé SCUIO, contraste avec les responsabilités que, à la lecture de son rapport d'auto-évaluation, l'université paraît lui avoir confiées.

S'il remplit les missions classiques de tout service d'information et d'orientation universitaire par les tâches qu'il accomplit et les outils qu'il utilise, ce service devrait avoir un rôle fédérateur. Sa mission classique consiste, d'une part, à se mobiliser pour approcher les élèves de terminale et les renseigner sur les formations de l'université et le déroulement des études, d'autre part, à accueillir les nouveaux étudiants. Son expérience de l'information est indiscutable et son implantation réelle, si l'on excepte la suppression de la permanence jusqu'ici assurée à l'antenne de Melun qui oblige désormais les étudiants locaux à venir s'informer au siège à Paris.

Ce service s'est doté d'un certain nombre d'outils de base utilisés aujourd'hui dans la plupart des établissements (affichage sur tableaux lumineux d'informations-clés, mise en ligne par métier des débouchés professionnels, salle de documentation, salle de consultation équipée de 3 postes informatiques, etc.). Mais les défaillances techniques, le recours insuffisant à un système informatique adapté et performant, entravent le développement de cette structure médiatrice entre les étudiants, le personnel administratif et les enseignants, voire l'extérieur.

La direction du CIO est actuellement confiée à un enseignant de droit vivement impliqué dans sa mission, ce qui crée un lien bénéfique entre la pédagogie et l'administration. Cependant, on peut regretter un manque d'ouverture aux autres composantes ou services de l'établissement, tels le service communication ou le service informatique.

Le CIO et le département Université-Entreprise : une synergie obligatoire

Le personnel affecté au CIO a des compétences polyvalentes pour l'information et l'insertion professionnelle. L'orientation est déléguée au Centre universitaire d'orientation. C'est, dans ses missions, le seul domaine où il fait appel à la mutualisation, faute de ressources et de compétences internes.

Cette vision holistique du système d'aides aux étudiants qui englobe l'offre de formation et l'ouverture vers les métiers est une excellente disposition. Le CIO a en charge l'organisation de rencontres annuelles très appréciées (forum métier ou forum de la 3^e année de licence). Cependant, ce service reste à l'interface de l'offre et de la demande et son intervention est limitée : il recense et diffuse les offres mais ne démarché pas les entreprises. La recherche de stages revient soit au directeur de diplôme (en économie par exemple), soit à l'étudiant lui-même (à l'IFP par exemple) qui s'appuie, de l'avis du directeur, sur la notoriété de l'institution et le réseau des anciens.

Le directeur du CIO voudrait étendre les missions du service et offrir aux diplômés de Paris II, en s'appuyant sur les associations d'anciens, une assistance pour la recherche du second et même du troisième emploi. L'initiative est excellente, mais elle devrait être coordonnée avec le département Université-Entreprise, qui s'occupe de la mise en place d'un bureau de placement sur le Web pour les diplômés de 3^e cycle, avec un accès confidentiel contrôlé par clé. Ces deux services auraient tout à gagner à renforcer leur complémentarité. En effet, de son côté, le département Université-Entreprise assure déjà, au niveau institutionnel, l'interface avec les entreprises pour l'insertion professionnelle et la recherche d'emplois pour les étudiants de 3^e cycle, les contacts individuels étant établis par les professeurs. Chargé de la communication externe, il organise des petits-déjeuners thématiques qui réunissent étudiants de 3^e cycle et entreprises. Ce département très actif gère aussi les stages d'unité d'expérience professionnelle (cf. *supra*).

Dans le cadre d'une collaboration étroite entre les deux structures, la médiation du département Université-Entreprise pourrait faciliter les démarches du directeur du CIO.

Le CIO et sa participation à l'évaluation qualitative

Le CIO produit et communique des résultats quantitatifs aux examens, aux diplômes et concours. Il a mené, dans le passé, des enquêtes d'insertion professionnelle. Celles-ci, selon le directeur, ont été abandonnées faute de moyens. Pourtant, le contrat quadriennal 2001-2004 prévoyait, au-delà des missions du CIO, l'extension des travaux de l'observatoire (aujourd'hui disparu) aux études des entrées dans la vie active.

Alors qu'il devrait être un véritable "institut de sondage" interne qui lance des enquêtes d'évaluation des enseignements, des enquêtes de placement, etc., aucun dispositif du CIO ne permet de mesurer véritablement l'activité d'un domaine et son intérêt pour l'établissement et sa communauté. Aucune enquête n'est menée auprès des étudiants, qu'ils entrent et vivent à l'université, qu'ils la quittent momentanément pour l'entreprise ou qu'ils en sortent définitivement. À l'Université Paris II, l'évaluation est fondée soit sur les résultats obtenus aux examens et aux concours, soit sur des avis subjectifs. N'étant pas sous-tendue par un dispositif d'évaluation formel solide, tels des indicateurs ou des tableaux de bord performants, la culture de l'évaluation conserve un caractère empirique fondé sur des constats internes et personnels.

Le CIO doit être un véritable service commun et un appui important pour les usagers et la direction de l'établissement. Pour ce faire, il doit s'appuyer sur le service de la communication et le service informatique. Avec le concours de ces structures, il engagera la modernisation de ses outils d'information et de diffusion (renforcement du site Web, accessibilité à l'intranet pour les étudiants, notamment pour l'antenne de Melun) et la formation de son personnel, qui sont indispensables.

D'une manière générale, le CIO doit être en mesure de conduire des opérations d'évaluation efficaces et pérennes, s'appuyant sur des indicateurs pertinents et partagés et des tableaux de bord utiles à la prise de décision, afin de mesurer la pertinence et la rentabilité des missions de l'établissement. Il lui est donc recommandé d'améliorer ses procédures d'information et d'orientation afin d'identifier les besoins des étudiants, de les informer clairement dès la première année, d'organiser des rencontres avec un conseiller d'orientation qualifié et, *in fine*, d'évaluer leurs retombées (réussite/échec). Il deviendra ainsi un véritable instrument de pilotage pour l'université.

Le Centre de formation des apprentis (CFA) : des effets bénéfiques de la mutualisation

Créé en 1998, le CFA fédère les universités de Paris. Il est l'exemple même de la réussite de la mutualisation de services entre institutions. L'adhésion de l'Université Paris II au CFA exprime une réelle volonté politique. Administré par des représentants des universités et des entreprises, le CFA est responsable de la protection des apprentis, gère les aspects administratifs des apprentissages et publie un livret très détaillé où sont consignées la réglementation et les modalités pratiques de l'apprentissage. L'université est responsable du contenu de la formation, mais doit respecter scrupuleusement le rythme d'alternance entre formation et présence en entreprise. Le CFA fait des enquêtes de suivi de placement des apprentis : six mois après la fin du contrat d'apprentissage, 69% des apprentis sont salariés et 50% restent dans l'entreprise où ils étaient apprentis.

L'Université Paris II, en adhérant à ce centre, renforce la protection de ses étudiants et ses potentialités de placement. Elle a ouvert dix formations à l'apprentissage (un DEUST, une licence, une maîtrise et 7 DESS)¹: 225 de ses étudiants sont actuellement apprentis. En économie, les diplômes professionnels sont presque tous passés en apprentissage. En droit, trois diplômes y sont ouverts. La mise en application du LMD va cependant impliquer de reconsidérer l'offre de formation avec le Centre de formation des apprentis et une nouvelle négociation avec la Région s'imposera.

C'est au professeur responsable du diplôme que revient la charge de placer ses apprentis. Dans un DESS comme celui de la gestion des ressources humaines, qui est à 100% en apprentissage, cette tâche est exigeante. Mais les ressources financières qu'il rapporte permettent de recruter du personnel pour suivre les étudiants apprentis.

Face au succès de ces formations, la pratique de l'apprentissage pourrait s'étendre à un grand nombre de formations et être suivie d'une évaluation systématique du dispositif. L'université aurait tout intérêt à donner formellement mandat au service pour appuyer les responsables des diplômes dans le placement des apprentis.

4 - Vers la modernisation des pratiques pédagogiques

Comme l'indiquent les statistiques du ministère, les étudiants de Paris II sont plutôt issus des milieux favorisés. Ne sont recensés que 8,7 % de boursiers en inscription principale (malgré la présence d'un public différent dans l'antenne délocalisée à Melun), alors que la moyenne en Île-de-France est de 13,5 % et la moyenne nationale de 24,5%. L'origine sociale des étudiants est un facteur à prendre en compte dans l'appréciation des pratiques d'accompagnement que dispense l'université, car elle lui permet de limiter le champ de ses apports et de les ajuster à la spécificité de son public.

Cependant, l'université a pris d'excellentes initiatives pour combattre la situation d'échec qui touche encore les étudiants au début de leur parcours. Ainsi a-t-elle mis en place un dispositif d'accompagnement efficace sous diverses formes, notamment le tutorat et la réorientation. L'organisation de cet accompagnement pédagogique est confiée à la scolarité du 1^{er} cycle, mais le CIO intervient significativement dans le dispositif.

¹ Brochure institutionnelle de l'Université Panthéon-Assas Paris II

Ainsi, la politique de lutte contre l'échec recouvre à la fois le champ de la pédagogie avec la mise en place du tutorat et l'amélioration de certaines pratiques que sont la communication des étudiants avec les enseignants et leur accueil par les services administratifs. Ces deux derniers points sont encore insuffisants. À ce niveau, et pour le succès de l'entreprise, une collaboration étroite entre l'administration et les enseignants serait bienvenue.

Le tutorat et la réorientation : deux pratiques à renforcer

Tout étudiant de 1^{ère} année de DEUG qui se sent en difficulté peut bénéficier, à sa demande et dès le premier semestre, de l'aide d'un tuteur. Les enseignants ne s'occupent pas eux-mêmes de ces étudiants, cette mission est confiée à des étudiants de 3^e cycle qui sont placés sous leur responsabilité.

Le tutorat à l'intention des étudiants de 1^{ère} année existe depuis près de 15 ans. Les étudiants, à l'époque, suivaient leurs enseignements à Assas. Depuis la rentrée 1996, les enseignements de la 1^{ère} année (dont le tutorat) se déroulent au centre Vaugirard 1 où sont engagés environ 25 tuteurs chaque année, ainsi qu'à Melun. Le tutorat est décliné sous trois formes d'aide : le rattrapage intensif, la remise à niveau (tutorat d'été), la réorientation. Il s'agit d'une démarche personnelle, en aucun cas obligatoire. On constate que la plupart des étudiants y ont recours au premier semestre, mais que la charge de travail imposée au second semestre les conduit à abandonner ce soutien utile. Par ailleurs, un système de réorientation à l'issue du premier semestre a été conçu pour aider, en cas de besoin, les étudiants qui souhaitent modifier leur parcours. Mais, comme pour d'autres pratiques de lutte contre l'échec, et malgré sa qualité, ce dispositif n'a pas reçu l'audience méritée et le taux d'étudiants qui se réorientent reste faible. L'évaluation de ce système n'a pas encore été envisagée, alors que des indicateurs pertinents seraient facilement accessibles.

Le tutorat est une excellente mesure d'aide à la réussite, mais n'existe qu'en première année. Il serait nécessaire de prévoir le même appui en deuxième année, année déterminante pour l'étudiant.

L'urgence à développer les technologies de l'information et de la communication (TICE)

L'utilisation des TICE pour l'enseignement est quasi inexistante et l'université est consciente de sa faiblesse dans ce domaine, comme en témoignent largement ses projets concernant les TICE (*Projet d'établissement 2005-2008*). Ceux qui sont présentés sont adaptés aux besoins et mesurent, de l'avis même des rédacteurs, le chemin à parcourir : "l'université reste en recherche et n'a pas d'existant à faire valoir"¹. Suivant le constat exposé dans le *Projet d'établissement*, l'accès des étudiants aux logiciels d'enseignement est à peu près inexistant (11 postes affectés au département des langues), aucune formation ne peut être suivie en totalité ou en partie à distance, aucun cours ne s'appuie sur des documents ou ressources pédagogiques numérisés en ligne. Seule la section documentation du site Web de Paris II met en ligne quelques plans de cours et travaux dirigés. Il n'y a pas d'intranet pédagogique ou administratif. Les professeurs ont une adresse à l'université pour le courrier électronique, mais peu d'entre eux l'utilisent et ils privilégient des adresses personnelles.

¹ *Projet d'établissement 2005-2008*

Cette situation contraste avec le fait que les étudiants de Paris II possèdent pour la plupart un ordinateur personnel. N'ayant qu'un accès très limité aux ressources électroniques et à internet à partir des infrastructures de l'université, ils réclament des accès sans fil. Ils sont également demandeurs d'une formation intégrant l'exploitation des ressources informatiques dans leur domaine. Paradoxalement, l'université continue à offrir à des étudiants aguerris un plan de formation "Informatique pour tous", c'est-à-dire de la bureautique de base, qu'elle confie de surcroît à des enseignants agrégés.

Dans un contexte où les locaux sont rares, les places en bibliothèque insuffisantes et les ressources économiques rationalisées, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement et l'accès aux banques de données documentaires doivent être prioritaires. De même, le développement de bureaux virtuels pour les enseignants et les chercheurs s'impose.

Pour moderniser les pratiques pédagogiques, l'adhésion des enseignants au développement des TICE est essentielle. À Paris II, les entretiens ont confirmé que ce sujet suscite peu l'intérêt du corps professoral à s'engager dans cette voie, probablement par méconnaissance des bénéfices qu'elle pourrait apporter à certains. Pour la plupart des juristes, l'informatique se limite à la bureautique et n'est pas utilisée pour la recherche. Les enseignants de management et d'économie et la direction de l'IFP y sont plus réceptifs. La constitution d'équipes pédagogiques pour développer un "campus virtuel" performant, avec des activités interactives, reste à réaliser en partenariat avec d'autres universités. Certains enseignants ont conscience que si les grandes universités n'occupent pas ce créneau, d'autres s'en chargeront, entreprises nationales ou mondiales. À plus forte raison, le développement de techniques d'enseignement à distance bi-directionnelles, la numérisation des contenus et la production d'outils d'auto-formation mis à la disposition des étudiants exigent des compétences et un appui du corps enseignant producteur de ce type d'outils. Le débat se situe donc, ici, au niveau politique.

En ce qui concerne l'utilisation de l'informatique pour les modalités d'examen (convocations, résultats), l'ancien côtoie le moderne à Paris II. En effet, si les résultats précisant nom et notes sont communiqués par voie d'affichage, l'étudiant peut aussi les consulter sur l'internet avec sa clé d'accès (numéro matricule et date de naissance). Par ailleurs, l'anonymat des copies est scrupuleusement respecté et l'utilisation des codes barres est une bonne introduction d'une technique moderne qui améliore et accélère les procédures en place. Le CNÉ suggère à l'université d'envisager l'adoption d'une charte des examens et d'utiliser les TICE pour diffuser le règlement des études et des examens.

Pour pallier les difficultés liées aux locaux, il est urgent de faciliter l'accès aux systèmes informatiques et de les rendre plus performants. Trois grandes catégories de fonctions sont touchées par cette modernisation attendue des usagers : la gestion administrative (patrimoine, étudiants), la pédagogie, l'information et la communication. L'objectif affiché dans le *Projet d'établissement* doit être réalisé dans des délais très courts ; l'environnement technologique parisien le lui permet.

L'université doit être consciente que le maintien de son excellence et le développement de la formation tout au long de la vie passent par le lancement d'actions pédagogiques innovantes comme le *e-learning*. Sans toutefois se substituer au "présentiel", ce mode d'accompagnement à distance est sans nul doute bénéfique pour les étudiants qui souhaiteraient y avoir recours. Paris II a tout à gagner à accepter de participer aux côtés d'autres acteurs (autres universités, éditeurs de logiciels et éditeurs de documents papier, équipementiers en informatique) à la mise en place d'un campus numérique qui augmenterait sa visibilité. Par ailleurs, la création d'un centre de ressources multi-institutionnel peut être envisagée pour faire travailler ensemble les professeurs motivés de diverses institutions à la mise en place d'un campus virtuel français.

L'importance de la politique documentaire

On retrouve dans le domaine de l'accès aux sources documentaires les distinctions entre les niveaux d'études et les disciplines qui ont servi de fondement à la répartition géographique des UFR de l'université.

Le service commun de documentation (SCD), créé pratiquement *ex nihilo* en 1992, gère les bibliothèques des centres de Vaugirard, Assas et Melun qui accueillent les étudiants de premier et deuxième cycles. La bibliothèque interuniversitaire Cujas, rattachée à Paris 1, est essentiellement juridique et ouverte aux étudiants à partir du niveau licence. Les bibliothèques d'une trentaine de centres de recherche, de tailles très inégales, sont ouvertes aux étudiants de troisième cycle et aux chercheurs. Actuellement, cette mosaïque se double de l'absence de catalogue collectif complet des ressources documentaires et de la dispersion des ressources électroniques, ce qui constitue des freins importants au développement d'une politique documentaire rationnelle qui éviterait les achats de doublons et guiderait étudiants et chercheurs dans leurs recherches de documentation.

Les étudiants, qui fréquentent les trois bibliothèques du SCD (Vaugirard, Assas, Melun) souffrent dans l'ensemble du manque de places de travail, de la faiblesse du libre accès, du nombre insuffisant d'ouvrages (40 000 volumes en 2003) et du peu de postes de consultation électronique. La salle de lecture de 100 places de Vaugirard, soit une place pour 33 étudiants, est la seule en accès libre. Bien que de taille très insuffisante, elle est appréciée des étudiants. La salle de lecture du centre Assas pallie l'étroitesse des locaux (520 m², une place pour 35 étudiants) par un nombre d'heures d'ouverture très honorable. Les conditions de travail des étudiants y sont cependant particulièrement difficiles : places exigües, pas d'accès libre, fonds documentaire réduit (15 000 documents) et peu de postes de consultation des banques de données juridiques. Cependant, 150 000 communications d'ouvrages y sont faites annuellement. La rénovation de cette bibliothèque est une priorité, elle est inscrite dans le projet de rénovation du centre Assas et des solutions devront être trouvées pour accueillir les étudiants pendant la période des travaux.

La bibliothèque interuniversitaire Cujas (dont il importe de rappeler qu'elle est placée sous la responsabilité de l'Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne), par la qualité et l'ampleur de son fonds documentaire, a une vocation nationale et internationale dans le secteur juridique. Le nombre restreint de places en salle (728) impose cependant des conditions d'accès contraignantes : seuls les étudiants de 2^e et 3^e cycles, les chercheurs et le personnel enseignant y sont admis. Les ouvrages ne sont pas en libre consultation. À Cujas, un effort considérable a déjà été consenti pour répertorier et ouvrir l'accès aux ressources disponibles. Parmi les mesures prioritaires, l'informatisation et la mise en ligne sur internet du catalogue avancent bien et un effort de numérisation des ouvrages anciens est également en cours. Sous l'égide de la bibliothèque Cujas, un projet de catalogue numérique commun accessible en réseau et, espérons-le, depuis l'extérieur, est en cours de réalisation en vue de répertorier les fonds documentaires de la trentaine de bibliothèques spécialisées. Cette opération a mené à un double constat : la richesse de certains fonds documentaires détenus par les centres de recherche et la réticence de certains de ces centres à collaborer pour faire connaître leurs collections. La mise en réseau des catalogues de ces bibliothèques, dont l'existence est parfois un secret bien gardé, va rapidement poser la question de l'accès à ces salles qui, jusqu'alors, étaient réservées aux étudiants de 3^e cycle et aux enseignants-chercheurs et connaissent un faible taux de fréquentation.

Si l'accès aux ressources documentaires dans le secteur juridique doit être amélioré pour les étudiants et le corps professoral, que dire de celles disponibles dans les autres disciplines ? Les étudiants et les chercheurs de sciences économiques disposent d'un fonds documentaire raisonnable - le centre documentaire de l'IFP possède 6 600 volumes - mais l'université offre peu de ressources documentaires dans le domaine de la gestion et étudiants et chercheurs doivent se rendre à la bibliothèque de Paris IX - Dauphine.

Deux projets d'importance vont permettre d'améliorer la situation. L'ouverture prochaine de la bibliothèque interuniversitaire Sainte-Barbe destinée à accueillir les étudiants du niveau L mettra à leur disposition une importante documentation en droit, sciences économiques et gestion en accès libre. La mise en place du système d'information et la création prévue dans le projet d'établissement 2005-2008 de Paris II d'un portail électronique permettant d'accéder par intranet à toutes les ressources documentaires sont des réalisations urgentes et essentielles pour améliorer la formation des étudiants et pour faciliter le travail des chercheurs.

Dans son projet d'établissement, l'université se fixe des objectifs qui rejoignent les recommandations du CNÉ. D'une part, améliorer les conditions de travail des étudiants et des chercheurs dans les bibliothèques et centres de documentation et, d'autre part, moderniser leur fonctionnement et l'accès à la consultation, et enrichir le fonds. Il est, en effet, nécessaire d'augmenter le nombre de places en salles, surtout pour le 2^e cycle, de développer le libre accès aux collections, d'intégrer toutes les bibliothèques au catalogue, d'accentuer la coopération documentaire et la coordination des acquisitions, de numériser les ouvrages par souci d'économie d'espace et de faciliter la consultation à distance. Mais il est également nécessaire d'évaluer le taux de fréquentation des salles documentaires spécialisées, pour y développer une politique efficace de gestion de l'ensemble.

Ce développement implique que l'État renforce de façon significative le nombre de personnels spécialisés affectés à ces missions.

5 - Une évaluation régulière et exhaustive pour garantir la qualité

De l'initiative individuelle à l'action concertée

Le contenu des programmes est élaboré au sein des disciplines et diffusé aux étudiants. Chaque enseignant a la responsabilité pédagogique de ses cours et chaque responsable de diplômes s'occupe de son diplôme. À Paris II comme ailleurs, il n'y a ni soutien à l'expérimentation pédagogique ni formation prévue pour les enseignants.

Si l'université veille à ce que les enseignements annoncés soient effectivement dispensés, il n'y a pas d'évaluation qualitative des enseignements offerts : cohérence des contenus des programmes, valeur pédagogique des cours et pertinence par rapport aux besoins du marché du travail, etc. Comme dans de nombreux établissements d'enseignement supérieur en France, la culture de l'évaluation des enseignements et des programmes n'est pas encore pratique courante et l'utilisation d'outils de contrôle de la qualité (indicateurs, tableaux de bord, etc.) reste timide.

Le projet de la présidence de mettre en place une politique d'évaluation des enseignements a été rejeté par les instances universitaires. Quelques applications sont cependant tentées. En 3^e cycle, certains responsables de diplôme procèdent, de leur propre initiative, à des évaluations plus ou moins formelles. En 2004, en économie, l'évaluation des enseignements a été pratiquée dans tous les cours de licence et de maîtrise. Quant à la formation permanente, elle évalue toujours les enseignements dont elle est responsable.

Bien exploitées, les données précieuses que l'établissement est en capacité de réunir pourraient faire évoluer son offre de formation, sa réactivité. Au-delà, cela lui permettrait de combler d'importantes lacunes pédagogiques, tel l'accès aux plans de cours dont 50% seulement sont communiqués, la préparation aux cours par une documentation adaptée, la mise en ligne de compléments de cours ou d'outils de révision qui manquent aux étudiants, absence à laquelle ils ont eux-mêmes tenté de remédier.

La reconnaissance du diplôme comme critère de qualité

L'évaluation par les milieux professionnels n'est pas ce qu'elle devrait être. Seule l'insertion des titulaires de DESS fait l'objet de statistiques. Pour les autres, la reconnaissance des diplômes sur le marché du travail tient lieu d'évaluation. Mais force est de relever que le placement des étudiants se fait largement par le truchement des réseaux d'anciens de Paris II, et qu'il est aussi largement facilité par l'appartenance d'une majorité d'entre eux aux classes sociales favorisées. La politique d'évaluation de Paris II repose sur un système empirique de constats d'excellence ou de réussite qu'elle obtient dans tel ou tel domaine (par exemple, les DEA et DESS attirent des étudiants, donc ils sont maintenus) et ceux-ci tiennent lieu d'évaluation. Selon l'université "la véritable évaluation est la reconnaissance du diplôme sur le marché du travail". Cependant, il est difficile d'évaluer les retombées de cette reconnaissance car il n'y a pas de suivi de cohortes des diplômés, de vérification entre la pertinence de leur formation et leur activité professionnelle, d'enquêtes de satisfaction auprès des employeurs, etc. La pédagogie devrait s'exercer en direction des enseignants qu'il faut sensibiliser aux objectifs de l'évaluation des enseignements, afin qu'ils ne la ressentent pas comme une démarche susceptible de conduire à leur propre évaluation. L'université peut lancer un projet pilote dans un département volontaire, l'élaboration du questionnaire d'évaluation étant confiée aux professeurs qui exercent un leadership dans leur discipline. Le bilan de cette expérience, une fois dressé, pourra peut-être lui permettre d'étendre l'expérience à d'autres composantes.

La mise en place d'un mécanisme interne d'évaluation périodique des programmes avec la participation de pairs externes, d'étudiants et de représentants du milieu professionnel est indispensable. La reprise des enquêtes d'insertion professionnelle, en y ajoutant un volet évaluation de la pertinence et de l'utilité de la formation reçue par rapport au travail exercé, doit en être la première étape.

II - De la culture de la notoriété à l'entrée dans l'espace universitaire international

La question de l'internationalisation se pose aujourd'hui à l'ensemble des établissements universitaires, et Paris II souhaite répondre à cet appel. Son objectif est de renforcer son rayonnement européen et mondial, comme le traduit son projet d'établissement 2005-2008.

Si l'on peut considérer que l'université a amorcé un véritable mouvement d'internationalisation qui se traduit par l'augmentation des accords bilatéraux conclus avec d'excellentes universités étrangères, (79 accords Socrates, 7 co-diplômes,...), par l'augmentation en 2002-2003 de l'accueil à l'université d'étudiants (202) et de professeurs (125) étrangers venant des universités partenaires, et par le départ de professeurs français (33), ce bilan plutôt positif ne lui permet pas cependant, eu égard à sa taille et à ses ambitions, de se distinguer nettement des universités du même type.

Elle n'est pas leader dans ce domaine et cette position est imputable aux difficultés qu'elle rencontre à différents niveaux, notamment les résistances internes qui ralentissent l'élan politique de sa direction. Parmi celles-ci, la mise en place tardive du LMD, qui s'est heurtée à l'obstacle de la semestrialisation des études, dans le secteur droit en particulier, le faible encouragement à la mobilité étudiante, le manque de soutien aux doctorants, les défaillances inhérentes à l'enseignement des langues ou encore les difficultés pour impliquer les professeurs étrangers dans les jurys de thèse sont autant de réalités que l'université doit transformer pour atteindre à brève échéance son objectif d'internationalisation.

Consciente que sa politique scientifique est trop individualiste pour son rayonnement international, elle a entrepris, durant ces dernières années, des regroupements d'équipes pour favoriser l'émergence de véritables pôles de recherche. Son rayonnement scientifique est donc dépendant des moyens qu'elle se donne réellement pour être à la fois attractive et visible à l'étranger. L'évaluation des actions que l'établissement a mis en oeuvre et projette de développer pourra aider à mesurer ses potentialités.

1 - De la coopération internationale à l'internationalisation : initiatives individuelles et politique d'établissement

La politique internationale de l'université s'est construite jusqu'ici sur un mode de fonctionnement plutôt réactif fondé sur des accords individuels. Elle annonce pour l'avenir la mise en place d'une véritable politique prévisionnelle qui fixe et définit sa stratégie, et doit favoriser un mode de fonctionnement proactif. Toutefois, cette décision n'a pas été accompagnée d'un plan opérationnel précisant à la fois les actions, le calendrier, les mandats d'exécution et les acteurs.

Aujourd'hui, la politique internationale repose essentiellement sur les initiatives personnelles que prennent les enseignants, les partenariats noués individuellement avec leurs interlocuteurs étrangers favorisant le double mouvement de l'offre et de la demande. Ce sont de ces rapports personnels que naissent accords et conventions. Ce principe, qui n'est pas propre à Paris II, a ses limites et l'université qui en est consciente s'emploie à réformer ses pratiques : le projet d'établissement 2005-2008 définit une stratégie de développement international en mettant l'accent sur des zones géographiques prioritaires. Ainsi, les cursus intégrés, les formations délocalisées, l'adhésion aux programmes internationaux amorcent-ils un mouvement de réforme en faveur de l'internationalisation. L'université montre qu'elle s'est engagée dans une véritable politique d'ouverture en développant des rapprochements avec l'étranger. La mise en oeuvre d'un bon dispositif d'évaluation interne pourrait contribuer à enrichir sa visibilité institutionnelle en mettant plus en valeur ses potentialités.

2 - Formation et attractivité internationale : vers une politique d'ouverture

Le réseau d'accords internationaux de l'Université Paris II est beaucoup plus développé en droit, toute proportion gardée et au vu de sa prépondérance, que dans les autres disciplines : 70 programmes d'échanges contre 23 en gestion, 22 en économie, 9 en sciences politiques et 7 en information et communication¹. Les accords qui mènent à un double diplôme sont en progression, et la demande est considérable. En sciences juridiques, bien que le choix des destinations en échange soit *a priori* vaste, les excellents établissements sont très sélectifs et offrent peu de places.

Les cursus intégrés que l'université a mis en place et qui sont sanctionnés par la délivrance d'un double diplôme montrent une véritable évolution des mentalités. En adhérant à cette initiative moderne, Paris II, d'une part, reconnaît la valeur des enseignements prodigués par les établissements partenaires et, d'autre part, peut en tirer un certain avantage pédagogique. Ces formations permettent, en effet, de diversifier les contenus. Dans le même esprit, on peut souhaiter que cette politique d'ouverture inspire la réflexion sur l'adaptation des formations franco-françaises à la mobilité, en particulier celle de la composante juridique.

Les formations délocalisées entretiennent la réputation d'excellence et le rayonnement de l'université hors des frontières. Dispensées par ses enseignants dans les universités partenaires, elles sont sanctionnées par le DU de l'Université Panthéon-Assas Paris II et validées dans le cadre des formations et des diplômes locaux. Cependant, ce diplôme délivré à l'étudiant étranger est susceptible de ne pas être validé en cas de poursuite d'études à Paris II, ce qui en limite l'intérêt.

3 - Recherche et visibilité internationale : vers le renforcement des structures

La recherche est structurée en 3 pôles de compétences : Droit et science politique, Sciences économiques et de gestion, Sciences de l'information et de la communication. Trois équipes de recherche sont associées au CNRS : le Centre d'études et de recherches de science administrative, l'Institut d'histoire du droit, et l'Equipe de recherche sur les marchés, l'emploi et la simulation. Les thèmes de recherche majeurs s'appliquent aux notions suivantes : *l'État, la personne, l'entreprise, la norme*. En 2003, 103 thèses ont été soutenues : 78 en droit, 2 en science politique, 9 en sciences économiques, 4 en sciences de gestion et 10 en sciences de l'information.

Cinq écoles doctorales existent et fédèrent les DEA et les équipes de recherche (trois en droit privé, public, international ; une en histoire du droit ; une en sciences économiques et de gestion). Une nouvelle école (sciences de l'information), qui devait favoriser les recherches transversales, s'est vu refuser pour la seconde fois l'accréditation par le ministère (en 2004 ; premier refus en 2000).

¹ Dossier d'évaluation interne de l'Université Panthéon-Assas Paris II

Dans l'ensemble, les doctorants expriment le sentiment de ne pas être suffisamment impliqués dans l'activité de recherche. Ils estiment que les écoles doctorales n'ont guère qu'une existence bureaucratique. Elles servent principalement à réguler l'attribution des allocations de recherche. Toutefois, certaines commencent à être utilisées pour améliorer l'information des doctorants et mieux structurer la recherche. Il y a donc là une avancée significative. Pour les doctorants, les centres de recherche sont encore les structures essentielles. Les conseils de l'université ont adopté en 1998 une charte des thèses remise à chaque étudiant lors de sa première inscription.

Il serait donc souhaitable que soient envisagés les voies et moyens qui permettraient de donner aux écoles doctorales une signification et une efficacité plus grandes, et d'accorder aux doctorants une place et une considération accrues.

La constitution de pôles de recherche pour renforcer l'internationalisation

La politique scientifique est marquée, en interne, par des évolutions issues de plusieurs regroupements et, en externe, par le développement d'actions conjointes et de mise en réseau. La recherche à Paris II tend à se renforcer et ses accords avec des universités étrangères se multiplient pour favoriser son rayonnement international. Elle concentre son action en priorité sur l'Europe et sur le continent américain avec la volonté d'inciter et de préparer les étudiants à la mobilité. Pour renforcer la visibilité de sa recherche aux niveaux national et international, et grâce à ces regroupements, l'université s'est engagée dans la constitution de pôles de recherche. Axe politique fort, le regroupement des équipes entrepris à l'occasion du contrat précédent a donc permis de donner davantage de réalité à la recherche collective. En dépit de cet effort, on constate encore une atomisation d'un grand nombre d'équipes qui, parfois, ne se composent que de deux ou trois chercheurs. Cependant, plusieurs initiatives ont conduit, malgré des difficultés, à la réalisation de ces pôles.

L'adoption d'une telle organisation permet de mieux structurer la coopération effective entre les unités de recherche impliquées. À Paris II, son impact est réel et s'exerce sur la mutualisation de ressources comme celles du secrétariat ou celle des centres de documentation. À ce niveau, cette organisation jouera un rôle essentiel dans la mise en réseau des bibliothèques spécialisées, sous l'égide de la bibliothèque interuniversitaire Cujas.

Enfin, de tels regroupements sont propices à la production collective, qui pâtit aujourd'hui du cloisonnement des structures et de l'éparpillement des ressources, les sections rendant difficiles les coopérations entre groupes disciplinaires. Pour pallier cet effet de morcellement qui nuit à une bonne visibilité des travaux de recherche de l'université, les équipes publient de plus en plus des ouvrages collectifs.

Le défi majeur réside dans la compatibilité à établir entre des regroupements nécessaires et le développement d'une transversalité qui entretiendra l'effort d'innovation. En particulier dans le domaine juridique, il faut surtout maintenir le lien entre le droit français et le droit international et européen. Un esprit authentiquement comparatiste pourrait soutenir cet effort de transversalité, à la fois entre les disciplines, mais aussi entre les systèmes juridiques étudiés. Dans la même perspective et pour une meilleure visibilité de la production de la recherche, des rapprochements interdisciplinaires ont été engagés entre les économistes et les juristes (ermes et cersa) pour développer les études en économie du droit.

Si l'université réussit à emporter l'adhésion totale de l'ensemble des enseignants-chercheurs sur les bienfaits de l'adoption d'une telle réorganisation, cette initiative pourrait à la fois lui ouvrir de plus larges perspectives de mutualisation, au sens où l'entend la Conférence des présidents d'université avec la création des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), et relancer la dynamique des centres de recherche, dont le degré d'activité est encore inégal. Sans doute ce dispositif risque-t-il de freiner le développement des écoles doctorales, dont l'activité, comme indiqué précédemment, s'avère actuellement assez restreinte.

Un effort important reste à faire pour introduire la culture d'évaluation de la qualité et adopter les outils et les dispositifs qui permettront à Paris II d'opérer de vrais choix stratégiques. Une bonne évaluation de ses forces et de ses faiblesses lui permettrait de mieux se positionner scientifiquement parmi les autres institutions nationales et internationales, et de choisir, au sein de la concurrence, les pistes les plus prometteuses. Le regroupement des "leaders scientifiques" ou la constitution des "comités de visite" pourraient encourager cette démarche. Celle-ci, suivie d'une analyse soignée et systématique de l'ensemble des données disponibles (rapports des tutelles, des organismes de recherches, du CNÉ, etc.) et d'une discussion approfondie sur les perspectives d'avenir des disciplines présentes dans l'université, seraient un apport considérable pour le développement de la recherche. Cette analyse s'appuiera autant que nécessaire sur les services, mais elle doit être menée par les universitaires, après discussion au sein du Conseil scientifique, avant d'être diffusée aux autres instances politiques.

Le développement de la logique de pôle devrait contribuer à rendre plus visibles les activités de recherche et à instaurer une démarche d'évaluation plus pertinente dans ce domaine, en excluant évidemment les doubles appartenances aux équipes impliquées, et en faisant apparaître plus clairement la part revenant aux enseignants-chercheurs de l'université. Visible du côté des publicistes, la démarche paraît s'amorcer en droit privé, mais plutôt du côté de l'école doctorale. Le rôle variable des instances paraît tenir aux logiques de pouvoir propres aux différents intervenants. Mais tous ces aspects échappent à l'auto-évaluation ou apparaissent comme des objectifs partiels évoqués dans le projet d'établissement 2005-2008.

Les co-tutelles de thèses

Pour avoir une idée de l'importance relative de la pratique, en 2002-2003, sur 55 doctorants inscrits en thèse sous ce régime pour l'ensemble de l'université, 41 l'étaient en droit sur 931 inscrits, 8 en sciences de l'information et de la communication sur 84 inscrits, 1 en sciences économiques, 3 en sciences de l'éducation. Le DEA de droit comparé devrait faciliter l'accès à ce type de thèse, mais la formation reste principalement orientée vers des spécialités de droit privé. Ceci soulève par ailleurs la question de la dimension comparative des formations de droit public, afin de rééquilibrer l'orientation dominante retenue dans ce cadre. Cette question a d'ailleurs été soulevée et examinée de manière pragmatique. En effet, dans le prochain contrat, la présentation de l'Institut Cujas, structure relevant de la logique des pôles, annonce la promotion et le renforcement des relations avec des professeurs et des chercheurs étrangers, dans une logique institutionnelle.

Les co-tutelles, qui exigent un accord bilatéral entre l'établissement français et celui du pays partenaire et une double direction des travaux de la thèse, sont encore difficiles à faire approuver par les départements de l'université. Une certaine frilosité persiste pour développer ces accords internationaux au niveau du 3^e cycle. Seul, aujourd'hui, l'Institut de droit comparé, qui entretient et fidélise ses relations individuelles, semble avoir rodé cette pratique de la co-tutelle de thèse et consolidé ses accords.

La participation aux programmes internationaux

L'université veut développer des projets internationaux et le projet d'établissement qui en fait état identifie les secteurs et les régions du monde où ceux-ci pourraient se réaliser. L'Université Paris II envisage de créer un master européen avec des universités prestigieuses qui pourrait s'intégrer dans le programme ERASMUS MUNDUS. C'est le seul projet de participation de l'université aux pôles européens d'excellence qui seront fortement subventionnés. Paris II entend aussi élaborer un projet d'université européenne d'été. Hors de l'Union européenne, elle projette la mise en œuvre de formations délocalisées en Asie (en priorité en Chine) et au Moyen-Orient (en Syrie). Ces projets restent à développer. L'Afrique, qui fournit à Paris II son plus fort contingent d'étudiants étrangers (41% en 1^{er} cycle, 27% en 2^e cycle et 35% en 3^e cycle)¹ n'apparaît dans aucun projet.

D'une manière générale, pour la mise au point de projets lourds, surtout dans le cadre européen, peu d'universités françaises sont actuellement en mesure d'assurer la réalisation de dossiers véritablement concurrentiels. L'université est consciente de l'importance de sa participation à des programmes internationaux. Le responsable de l'action internationale a suivi une formation pour le management de projets européens afin de développer ses compétences et de mettre en place une véritable "cellule de montage et de suivi de projets européens". D'ailleurs, ce service a commencé à assurer le montage financier de projets aussi complexes que les projets européens TEMPUS (1^{ère} candidature déposée en décembre 2004, seconde en 2005).

4 - Le développement de la mobilité comme facteur d'internationalisation

Globalement, le bilan de la mobilité internationale est positif, bien que la mobilité étudiante, surtout dans le cadre des programmes d'échanges, ait été ces dernières années inférieur à ce que l'on pouvait espérer d'une université de la stature et de la renommée de Paris II. On constate que le pourcentage d'étudiants de Paris II qui participent à un échange est inférieur à la moyenne nationale : 0,4% comparé à 1,3% pour l'ensemble de la France. L'évolution sur cinq ans du nombre d'étudiants en échange (197 départs en 2002-2003, soit 4,5% d'augmentation)² y est aussi moins rapide (+14,5 %) que la moyenne nationale (+35,6%)³. Cependant, l'accroissement spectaculaire du nombre de demandes de mobilité ERASMUS pour l'année en cours est un signe encourageant qui montre que l'université est attentive au développement de la mobilité étudiante.

Si les cursus des 1^{er} et 2^e cycles prévoient des échanges internationaux - 58 étudiants de licence, 139 de master ont participé à un échange en 2002-2003⁴ -, l'organisation du 3^e cycle ne facilite ni ne prévoit la mobilité internationale, à l'exception d'accords de co-tutelles de thèses encouragés de façon inégale par l'université. Plusieurs structures, en particulier l'IFP, regrettent que le séjour à l'étranger ne puisse se faire durant l'année de DEA. L'extension de la mobilité au 3^e cycle répondrait par ailleurs aux demandes formulées par plusieurs institutions étrangères.

¹ Annexes du *Projet d'établissement 2005-2008*

² *Ibid*

³ *Indicateurs des universités, DEP*

⁴ Annexes du *Projet d'établissement 2005-2008*

L'encouragement à la mobilité

C'est en droit que la mobilité des étudiants français rencontre le plus de difficultés et il convient de souligner que les réserves, parfois très fortes, exprimées par certains professeurs vont à l'encontre de la logique ERASMUS. D'une manière générale, le corps enseignant en droit n'est pas favorable au séjour d'études à l'étranger avant la fin du cursus ; il le juge comme une perte de temps. Il y est plus favorable si la mobilité est accomplie entre l'achèvement des études correspondant au master 2 et le début de la thèse.

Ainsi, sans réellement dissuader les étudiants, les enseignants, spécialement en droit civil, ne les encouragent pas au départ et indiquent qu'un semestre à l'étranger peut les pénaliser au niveau des mentions et est donc susceptible de compromettre leur admission en master 2. Selon eux, ce ne sont pas les meilleurs qui partent sauf dans les doubles diplômes très sélectifs. Cette appréciation peut implicitement confirmer l'idée qu'ERASMUS relève du "tourisme universitaire" et laisser entendre une réserve sur la qualité de la formation dispensée à l'étranger et sur les systèmes de notation des universités partenaires. Conscients de cela, les étudiants, qui confirment la position des enseignants à l'égard de la politique de mobilité, attendent une réhabilitation du séjour à l'étranger par le ministère, ignorant où se trouve la vraie responsabilité. Les autres disciplines sont plus ouvertes à la mobilité. En AES, en économie et à l'IFP, la participation à un échange pour un semestre est encouragée et le nombre de départs augmente. Les étudiants candidats à la mobilité se déclarent satisfaits de l'information et de la préparation dispensées par le service d'action internationale (SAI), mais soulignent le peu de suivi que l'université leur assure à distance pendant leur séjour à l'étranger.

La mobilité étudiante suppose une véritable sensibilisation du corps enseignant. Il serait utile qu'une campagne d'information et de promotion soit lancée pour le convaincre du bien-fondé de la mobilité et pour la promouvoir, avec son soutien, auprès des étudiants. A la faveur de cette démarche, l'université devrait faire reconnaître et admettre la crédibilité des formations et des systèmes de notation des établissements partenaires étrangers, expliquer et prouver l'apport formateur au plan de la pédagogie et du développement de la personnalité (langue, capacité d'adaptation, etc.). Elle devrait aussi, en contrepartie, faire connaître aux enseignants et aux étudiants, lorsqu'elle l'aura complété, le système de crédits ECTS affectés à ses diplômes, celui-ci étant cohérent avec la mise en place du LMD. De même, une sélection des universités partenaires, selon des critères établis et connus de tous, et l'accroissement de la mobilité des enseignants vers celles-ci pourront avoir un impact positif.

La stratégie de déploiement de l'université à l'international (cf. le projet d'établissement 2005-2008), devrait proposer des modes opératoires qui définissent et planifient des actions spécifiques, et donnent des mandats précis aux acteurs de la communauté universitaire concernés, personnes ou services. Les partenariats avec des universités étrangères résultent souvent d'une initiative personnelle et l'université pourrait établir des critères précis d'appréciation pour les sélectionner. Par ailleurs, la mise en place du LMD donne à l'université la possibilité d'élaborer des projets de coopération pour tirer les bénéfices des propositions et de la réorganisation qu'impose la construction de l'espace européen. Il serait intéressant qu'elle développe les accords de mobilité dans d'autres disciplines que le droit et qu'elle étende l'échange aux trois cycles d'études.

L'enseignement des langues : une condition à la mobilité et une source d'efficacité

L'université est consciente de l'intérêt que la maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères représente pour l'avenir professionnel de ses étudiants et pour leur participation aux programmes d'échanges internationaux. Le bilan des formations qui leur sont actuellement proposées montre qu'un réel effort devra être consenti par l'université dans ce domaine, en particulier pour les futurs juristes. En effet, pour les étudiants inscrits en sciences juridiques, l'enseignement des langues n'est obligatoire qu'en deuxième année de 1^{er} cycle (50 heures de cours). Les programmes sont axés sur l'apprentissage des langues de spécialité aux dépens de l'acquisition des mécanismes linguistiques de base. Les méthodes et contenus de cet enseignement sont relativement traditionnels. En 1^{ère} année de DEUG, en licence et en maîtrise de droit, aucun enseignement de langues n'est obligatoire, mais des activités facultatives sont offertes aux étudiants.

Imposée, en revanche, dans les autres disciplines de l'université, cette formation assez solide est valorisée dans le cursus des étudiants. En sciences économiques, le LMD a été l'occasion d'introduire des cours obligatoires à tous les niveaux d'études. En information-communication, le niveau requis en anglais est très élevé. Un bon niveau en langues est exigé à l'entrée de la maîtrise sciences de gestion et durant la formation. Dans ces secteurs, la demande de formation en langues est élevée et va croissante.

Les étudiants regrettent que l'incitation et l'offre de cours ne soit pas plus importante. Ils estiment que la non-reconnaissance pour les examens est peu attractive, voire dissuasive, même si l'argument ne vaut pas car aujourd'hui tout étudiant devrait être conscient de l'utilité de pratiquer au moins une langue étrangère. Deux obstacles s'opposent à une généralisation de cet enseignement. D'une part, le nombre d'étudiants concernés (2 000 en 1^{ère} année de droit) nécessite des enseignants nombreux et des locaux dont ne dispose pas l'université, et, d'autre part, l'enseignement augmenterait la charge de travail des étudiants eux-mêmes. Dans un cursus chargé comme celui du droit, tant que les langues resteront hors programme et garderont ce caractère facultatif, les étudiants n'en feront pas une priorité ; valoriser cette acquisition par une reconnaissance en crédits de formation est une manière d'incitation qui peut porter ses fruits.

Les difficultés matérielles identifiées (personnel enseignant, locaux et matériel informatique) sont présentées comme le frein majeur de cette situation, mais ne peuvent suffire à expliquer les carences constatées au plan de la pédagogie, d'autant que 40 enseignants permanents sont tout de même affectés au département de langues. En revanche, il est certain que la pénurie de salles oblige l'université à recourir à des locaux externes pour les TD de langues obligatoires et que le matériel informatique destiné à l'apprentissage des langues ne permet pas aujourd'hui de couvrir tous les besoins de formation. L'établissement porte au crédit de ses progrès et de son modernisme la création récente de la salle multimédia, en libre-accès, à Vaugirard. Ce dispositif est le résultat d'une initiative personnelle. Six postes informatiques destinés à l'apprentissage des langues ont été implantés dans le bureau de la responsable de la formation. Toutefois, les matériels n'étant pas encore reliés à une console, tout apprentissage interactif guidé par un moniteur est actuellement impossible. Environ 500 étudiants s'inscrivent annuellement au centre de langues de Vaugirard, ce qui n'est pas négligeable et devrait inciter l'université à étendre le dispositif.

L'internationalisation de l'université exige qu'elle définisse une politique d'apprentissage des langues sérieuse, donc repensée. La réévaluation de la part des langues dans les cursus de droit s'avère en particulier indispensable étant donné le très faible niveau des étudiants, et leur enseignement doit être intégré dans les programmes de toutes les disciplines. Cela suppose que l'université y consacre les moyens nécessaires et appropriés, dignes d'une politique ambitieuse, c'est-à-dire qu'elle en fasse, grâce à l'appui de l'État, une priorité politique. Il serait utile qu'un centre de ressources en langues soit mis en place sur chaque site de l'université et prioritairement à Assas, perspective que la rénovation pourrait prendre en compte. Si pour surmonter ses difficultés matérielles, l'établissement préconise l'extension de la formation linguistique en ligne, cette volonté doit être examinée à l'aune des systèmes informatiques internes et avec le concours des services concernés. Le partage de ressources avec d'autres établissements est un scénario à envisager et à analyser.

5 - Le rôle moteur du Service d'action internationale (SAI)

Contrairement à la réserve qu'elle manifeste pour faciliter le départ des étudiants français, Paris II fait d'importants efforts pour accueillir les étudiants étrangers : organisation de l'accueil, apprentissage du français, etc. La mission d'accueil et la gestion de la scolarité reviennent au SAI. C'est une excellente initiative qui simplifie leurs démarches.

Ce service est correctement doté en personnel, mais sans excès. Il concentre ses activités sur la mobilité étudiante internationale et les collaborations en recherche. Il assure le suivi des étudiants étrangers, y compris ce qui relève de leur scolarité dans leur université d'origine, ce qui est une originalité très appréciée des étudiants et de leurs enseignants. Véritable promoteur de l'action internationale, il est dynamique et apprécié des étudiants français et étrangers qui s'inscrivent à l'université, car l'information qu'il diffuse est de qualité et leur est utile dans le cadre des échanges (aide au départ et à l'accueil). La répartition des personnels par zone géographique est une bonne initiative, d'autant que la polyvalence des compétences est suffisante pour pallier d'éventuelles indisponibilités. Une autre mission qui revient au SAI est le montage de projets internationaux, en réponse aux appels d'offres. Les personnels apprécient l'intérêt de ce travail, mais éprouvent le besoin de recevoir une formation spécifique à l'ingénierie de montage de projets. La mise en place d'un système de veille est souhaitée pour permettre à l'université de réagir vite et efficacement aux appels d'offres qui peuvent la concerner.

L'université Paris II, comme toutes les universités parisiennes, rencontre de réelles difficultés pour loger convenablement les étudiants étrangers qu'elle accueille. Cependant elle a mis au point un système de réservation d'office à l'année en résidence universitaire qui lui assure une certaine sécurité. Par ailleurs, le *Guide d'accueil de l'étranger en programme d'échange* est un outil très bien conçu qui pourrait servir d'exemple. Il est suffisamment bref pour être commodément utilisable et comporte les préconisations de la Commission européenne, y compris le livret d'information ECTS recommandé pour le programme SOCRATES. La description des enseignements proposés aux étudiants en mobilité pourrait même être d'une grande utilité aux étudiants français de Paris II. Une formation en français langue étrangère est aussi accessible aux étudiants étrangers.

Si l'université accorde de plus en plus d'attention à la qualité matérielle de l'accueil, des améliorations s'imposent au plan pédagogique. Les étudiants étrangers rencontrent des difficultés et souffrent d'un manque d'encadrement personnel significatif, en particulier en licence. Les étudiants interrogés ont souligné de fortes différences de pratiques au niveau de l'enseignement et des études entre Paris II et les établissements d'Allemagne, d'Autriche ou d'Angleterre. Pour pallier ces différences, les responsables des programmes conjoints font des efforts en organisant des activités de formation avec des équipes de chargés de TD.

En 2003-2004, seuls 8 étudiants étrangers sur un total 197 étudiants venant des universités partenaires ont abandonné leur cursus, ce qui représente 4% des étudiants. Ce chiffre est en diminution. En effet, pour l'année 2004-2005, 2,3 % des étudiants avaient abandonné leur cursus et, pour l'année en cours, un seul abandon sur 281 étudiants a été constaté.

Alors qu'il reçoit les ordres de mission à l'étranger de tous les professeurs, le SAI devrait analyser et exploiter les données sur la mobilité. Il devrait, de même, appliquer aux étudiants étrangers pour vérifier leur degré de satisfaction sur leur séjour à Paris, la méthode qu'il a mise au point pour connaître celui de ses étudiants qui rentrent de l'étranger. En effet, le questionnaire diffusé à leur retour lui permet de tirer parti de leurs réponses et c'est une excellente initiative utile aux vagues suivantes. Le processus d'évaluation de la mobilité internationale nécessite que soient pris en compte tous les aspects de la mobilité. Hormis la mission d'information qui lui est affectée, le service d'action internationale doit constituer l'outil de pilotage de l'internationalisation et en garantir tout le fonctionnement et le label de qualité. Véritable outil d'aide à la décision, où se trouverait globalisé le bilan de toutes les actions internationales réalisées pour la formation et pour la recherche, la présidence pourrait y puiser les éléments d'orientation d'une véritable stratégie.

Pour cela, le lancement d'enquêtes de satisfaction est nécessaire et la relance d'enquêtes dont le rythme a été suspendu doit être réactivée. Elles constituent autant d'indicateurs dont la présidence ne peut se priver. Par ailleurs, dans le cadre de la formation continue des personnels de l'université, il sera opportun de former tout spécialement les personnels des relations internationales à l'ingénierie du montage de projets. Cette compétence acquise permettra à l'université de répondre avec rigueur aux appels d'offres. En outre, par souci d'efficacité, la mise en place d'un service de veille et la réponse aux appels d'offres importants devrait plutôt se faire dans le cadre de l'Association des universités d'Île-de-France. Il faudrait que Paris II accepte de collaborer de façon plus active à cette structure et aux projets conjoints qu'elle serait peut-être en mesure d'initier.

L'internationalisation suppose aussi que l'établissement tienne compte de l'évolution rapide de la politique universitaire internationale. À ce titre, il est indispensable que le SAI assure la veille qui va permettre à l'établissement d'être ponctuel au rendez-vous. Lors du passage au LMD, l'université a adopté l'"annexe descriptive au diplôme" suivant le modèle élaboré par la Commission européenne, le Conseil de l'Europe et l'UNESCO/CEPES. Les diplômes obtenus à l'université seront, à compter de l'année universitaire 2005-2006, remis avec cette annexe qui constitue le *Supplément au Diplôme*.

III - De l'université administrée à l'université gouvernée

La notoriété de l'université dans le domaine du droit est incontestable et ses traditions de fonctionnement lui ont apporté beaucoup d'avantages, un fort attachement des acteurs internes à l'institution, une forte mobilisation de la majorité des personnels enseignants. Mais aujourd'hui, la question qui se pose est de déterminer si son mode de gouvernement lui permettra de faire face à l'évolution de l'enseignement supérieur ?

Au niveau national, le contexte économique et universitaire est fortement renouvelé. Il est caractérisé par une transformation des rapports entre établissements d'enseignement supérieur (universités, grandes écoles, établissements privés), désormais marqués par une relation dialectique complexe entre concurrence et solidarité. Ces rapports, qui s'inscrivent aussi dans le cadre de la compétition internationale, nécessitent que chaque établissement renforce sa politique d'ouverture et de communication et l'Université Paris II doit être en mesure de répondre à ces exigences.

Ceci suppose plus de cohésion interne, plus d'adhésion collective aux grands enjeux de l'université française. La mise en place du LMD est, pour Paris II, l'occasion à saisir pour fédérer toute sa communauté et ses partenaires extérieurs autour d'une réflexion globale sur l'offre de formation et sur la recherche, deux pôles d'attractivité désormais inséparables.

Or, à plusieurs indices, on peut s'interroger sur la capacité qu'a l'université d'entreprendre des changements en profondeur. Au mieux, certains secteurs les amorcent. Les mécanismes analysés au cours de l'expertise externe et le bilan commenté mesurent l'écart entre la volonté politique déclarée et la réalité de terrain qui se heurte aux résistances aux changements. Ceux-ci, qu'ils soient infléchis par la politique ministérielle ou par la nécessité de s'adapter à l'accélération de l'histoire, sont souvent considérés à Paris II comme une menace à l'équilibre institué. Le pilotage politique tel qu'il est décrit par l'établissement lui-même (mode de gouvernement oligarchique, organisation cloisonnée, émiettement des structures, faiblesse de la politique de communication) sont autant de handicaps qui se dressent contre la mise en action d'une véritable politique d'ouverture.

Les enjeux essentiels que constituent la mise en œuvre du LMD et l'application de la LOLF vont nécessairement imposer à l'ensemble des établissements de faire évoluer leur mode de gouvernance. Ces applications peuvent être l'occasion pour l'université de remédier à certains des facteurs potentiels de faiblesse (déséquilibre entre composantes, étanchéité des structures, insuffisance du pilotage administratif, minoration des apports bénéfiques de la compétence des personnels administratifs...).

1 - Gouvernance et organisation : la limite des modes opérationnels

Rôle de la section : démocratie participative

La plupart des missions que la loi de 1984 assigne aux composantes des universités sont ici assumées par les sections, dont l'existence est inscrite dans les statuts de l'université. Les présidents de section rappellent qu'elles ne constituent pas un lieu de décision formelle. Ce sont les UFR qui entérinent les positions prises par les sections pour en garantir la légalité. C'est en particulier dans les sections que s'est déroulé l'essentiel des débats sur le LMD. Ce mode de fonctionnement présente des avantages évidents,

en ce qu'il apporte une réponse intéressante à une question lancinante dans de nombreuses universités : le divorce entre deux formes de la démocratie universitaire, la forme participative et la forme représentative. En garantissant à tous les enseignants la possibilité de prendre part à l'élaboration de la décision et en ne la réservant pas aux seuls élus dans les conseils, il permet d'échapper à l'application inévitable de la "loi d'airain de l'oligarchie". Il évite la coupure qui existe souvent entre une majorité d'enseignants exclus des instances de décision, qui peuvent ainsi cultiver une attitude critique souvent irresponsable à l'égard des gestionnaires, et une minorité fréquemment installée à demeure dans les fonctions électives.

La section est la seule instance où le principe électif n'est pas appliqué et elle facilite la mise en œuvre de la démocratie directe. La collégialité a ainsi gardé un sens à Paris II au sein du corps enseignant des disciplines traditionnelles et l'on y constate une sensibilité à l'égard des enjeux collectifs qui ne se manifeste pas toujours au même degré dans les autres universités. Le fait qu'en outre, sauf en économie et en gestion, le périmètre de la section corresponde à celui des commissions de spécialistes permet aussi de répondre à ce qui fait souvent problème dans certaines universités : le sentiment de certains enseignants de se trouver exclus des décisions concernant le renouvellement de leur corps. Mais bien entendu, ce système ne profite qu'à une seule des catégories dont la loi a voulu assurer la participation à la gestion des universités.

Le rapport d'évaluation du CNÉ rendu il y a dix ans soulignait l'existence d'un "déficit démocratique" des institutions. Ce jugement est à nuancer, mais il est en grande partie exact pour ceux qui ne font pas partie de la catégorie des enseignants des disciplines traditionnelles et il se reflète à de multiples égards tant dans la vie de l'institution centrale que dans celle des composantes : faible concurrence électorale au niveau des personnels, désintérêt des personnalités extérieures pour les débats menés au sein des UFR, etc. La section est certes un lieu important d'apaisement des conflits, mais l'on comprend aisément que sa structure, purement disciplinaire et professorale, n'ait pas facilité la mise en place du LMD. La définition des domaines, des mentions ou des spécialités, a été réglée en amont des instances de l'université. De ce fait, de nombreuses questions importantes ont échappé à un certain nombre d'acteurs de la vie universitaire.

Une structure largement facultaire : l'héritage historique

La véritable équipe présidentielle est constituée par les présidents de section ; ils sont réunis de façon régulière à la présidence et jouent un rôle essentiel d'intermédiaire entre elle et les enseignants. C'est avec eux que sont périodiquement débattues les grandes orientations politiques et que sont préparés les arbitrages. Un lien est partiellement établi avec les instances officielles du fait de la tradition qui veut que soient réunies les fonctions de vice-président du Conseil d'administration (CA) et de président de la section économie-gestion. En revanche, il n'y a pas d'habitude de ce type pour les directeurs d'UFR. Ils sont seulement "associés" au pilotage de l'établissement et confondus dans un ensemble très hétérogène de titulaires de fonctions n'ayant certainement pas la même légitimité, ni la même assise légale. Cela explique une certaine faiblesse de la vie interne des UFR, en particulier du côté des juristes. C'est l'UFR de 3^e cycle qui y est de loin la plus vivante, sans doute parce qu'elle est le seul lieu d'expression publique. De réelles discussions s'y engagent, qui font parfois l'objet de dissensions entre enseignants. Des décisions peuvent être prises et des propositions pleinement amendées selon les règles en vigueur, qui ici ne relèvent pas de la simple approbation des sections comme dans les autres UFR juridiques.

Si elle est largement admise par les sections juridiques, cette situation soulève au contraire des objections très vives de la part des autres composantes qui revendiquent plus d'autonomie de gestion et de décision. Au sein de l'université, les relations interindividuelles prédominent sur les rapports institutionnels. Dans la mesure où la plupart des conflits se règlent dans des structures informelles, les arbitrages risquent d'être plutôt le résultat de compromis entre personnes que des définitions claires et cohérentes de stratégies globales. Du côté de l'économie, de la gestion et des sciences de l'information, on souligne le rôle que joue la nature des relations avec les instances responsables. Ainsi, l'interrogation du CNÉ sur les conditions de la disparition dans les dernières années de l'un des instituts "article 33" de l'université reste-t-elle en suspens. Cette disparition révèle la difficulté qu'éprouve l'université à admettre l'existence de structures trop hétérogènes. Même du côté des juristes, on admet volontiers, au-delà du premier cycle, la personnalisation de l'offre de formation et le poids des personnalités tant dans les propositions de création de diplômes que dans la conception qui les définit ou l'importance qu'ils occupent. Les relations avec l'extérieur et, en particulier, avec les milieux professionnels intéressés sont plutôt gérées individuellement par les enseignants que par l'université. Cela n'a empêché ni l'apparition d'initiatives importantes et novatrices dans les dernières années, tel le développement de l'apprentissage dans certaines formations, ni les évolutions souhaitées vers la conciliation d'une recherche de très grande qualité avec une professionnalisation réussie.

La mise en œuvre des réformes et leur application démontrera si ces modes opérationnels traditionnels sont toujours performants. Une bonne cohérence collective s'impose aujourd'hui avec l'application du LMD. Elle peut être l'occasion d'une réflexion globale sur l'offre de formation qui n'aura de sens que si elle associe d'autres partenaires que les enseignants et, en particulier, au-delà des acteurs internes, tout l'environnement de l'université.

Malgré, et peut-être en raison du poids inhabituel de la discipline dominante, l'Université Paris II n'échappera pas à la question de la situation des autres composantes en son sein. Celle-ci n'est pas encore conflictuelle ; elle n'en nourrit pas moins des sentiments de frustration et d'insatisfaction qu'il faut prendre en compte. Cependant, l'autonomie des composantes n'est pas une fin en soi. Elle est d'abord un moyen de répondre à une diversité de situations objectives et de préoccupations à laquelle la prégnance de l'uniformité des modèles pédagogiques ne constitue pas une réponse adaptée.

Les limites de la participation étudiante

De façon générale, l'université manifeste, dans son fonctionnement quotidien, un respect évident à l'égard de ses usagers. Sans que soit réellement développée une démarche qualité, la définition des exigences à l'égard des prestations d'enseignement offertes aux étudiants est sérieuse. Des préoccupations déontologiques caractérisent les comportements des enseignants à leur égard, qui expliquent la considération qu'ils ont pour l'institution.

La participation étudiante aux élections des conseils est de 10,8 %. C'est assez inhabituel chez les juristes qui se singularisent généralement, dans la plupart des universités, par un "civisme" beaucoup plus important. Les efforts réels mis en place par l'université pour remédier à cette situation ont eu, selon la même source, peu d'effets. La participation des élus aux séances est en moyenne de 54,8% au CEVU, 67,9% au CA pour les années 2002 à 2005. Les conditions des débats et le fonctionnement des conseils, qui les apparente plutôt à une chambre d'enregistrement, sont essentiellement mis en cause. La faible participation aux instances centrales explique le désintérêt de nombreux représentants étudiants.

La polysynodie mise en place par la loi de 1984 est mal acceptée par les universitaires, en particulier par les juristes. Elle a cependant pour avantage, grâce à l'hétérogénéité de composition des conseils, de permettre la participation à la gestion de l'université de catégories diverses. Le rôle attribué au CEVU est souvent révélateur de la place des étudiants dans ce domaine : ici, il est réduit au strict minimum. Le nombre des réunions indiqué dans le rapport d'auto-évaluation fait clairement apparaître la réalité du pouvoir au sein de l'université : pour onze réunions du Conseil scientifique entre octobre 2002 et juillet 2004, on compte neuf réunions du Conseil d'administration et seulement sept réunions du CEVU, qui ne se réunit donc pas de façon systématique avant chaque réunion du CA. Le Conseil scientifique est d'ailleurs investi à Paris II de compétences qui débordent le strict cadre des exigences réglementaires, par exemple en matière d'habilitations, et il semble être le lieu principal des débats éventuels.

2 - L'organisation centrale : le cloisonnement des structures

L'un des aspects essentiels du fonctionnement de l'université reste la centralisation et la personnalisation de son gouvernement.

La centralisation : nombre d'aspects de la vie universitaire quotidienne sont réglés directement au niveau central ; les inscriptions sont directement prises par l'administration et l'université ne connaît pas de distinction entre inscriptions administratives et inscriptions pédagogiques ; le contingent d'heures complémentaires n'est pas à la libre disposition des UFR ; pour des raisons évidentes liées à la fois au souci d'efficacité et de gestion de la pénurie, la gestion des locaux ne leur appartient pas.

La personnalisation : les délégations de signature de la présidente sont très limitées ; les conseils n'ont guère la maîtrise de leurs ordres du jour ; le mandat des vice-présidents n'est pas calqué sur celui du président et ils ne forment pas réellement une équipe avec lui ; le rôle des vice-présidents, très dépendant de la personnalité du président, est davantage un rôle de conseiller privé et leur élection apparaît plutôt comme un moyen de satisfaire à une obligation légale que comme un acte politique fort.

Le vice-président en charge du CEVU est par tradition un étudiant. Après dix mois d'exercice de son mandat, de toute évidence, il n'avait pas encore eu l'occasion de rencontrer les vice-présidents des autres conseils auxquels il s'est présenté lors du passage du CNÉ. Les rencontres régulières entre vice-présidents sont rares, ce qui laisse supposer de faibles relations institutionnelles entre CA et CEVU. Pourtant l'un est l'instance incontournable d'instruction des décisions à prendre par l'autre. Le rôle exact joué dans l'université par le CEVU reste à définir.

Dans ce contexte, les conflits entre conseils sont apparemment rares : il est rapporté comme des exceptions un désaccord en 2001 entre CEVU et CA, et un autre cas à propos d'une demande d'habilitation d'un DESS, entre CA et CS, qui entretiennent plutôt d'excellentes relations fondées sur la confiance et la complémentarité.

La question des structures ne semble pas être actuellement posée dans les instances de l'université. Elle mériterait cependant réflexion et il n'est pas certain qu'elle n'apparaisse pas rapidement, compte tenu de l'évolution de la politique ministérielle et des contraintes qu'impliquera l'évolution de la carte des diplômes.

3 - Placer la gestion administrative à un niveau reconnu

Le rapport d'auto-évaluation apporte peu d'indications concrètes sur le management de l'université. Le contrat quadriennal 2001-2005 n'exprime que de façon générale les préoccupations de l'université en matière de formation des personnels. Le projet d'établissement 2005-2008 recense essentiellement des besoins ponctuels dans ce domaine, mais ne constitue pas vraiment la description d'une politique globale de l'encadrement. Des entretiens se sont dégagées certaines constatations qui amènent à conclure à l'existence d'un fort principe de taylorisation dans la gestion administrative de l'université.

Un encadrement administratif efficace et de qualité, mais isolé de la décision politique

La spécialisation des personnels administratifs a été soulignée dans le rapport d'auto-évaluation et les agents rencontrés lors de l'évaluation externe ont corroboré cette affirmation. Cette spécialisation permet une parfaite maîtrise des compétences techniques et une efficacité immédiate. En revanche, il est apparu qu'elle s'accompagnait d'une faible implication de ces personnels dans les discussions et les décisions politiques. L'acceptation de ce rôle par les responsables administratifs est une manifestation de leur loyauté à l'égard de l'institution et l'affirmation d'un réel pouvoir dans le cadre de leurs propres services.

Cette absence de vision globale des actions menées par les différents services se retrouve accentuée aux niveaux intermédiaires. D'une manière générale, les grands enjeux de l'université sont mal connus des personnels IATOS et l'action syndicale a du mal à s'exprimer. Les chefs de service sont largement destinataires des éléments d'information pertinents, mais ceci ne conduit pas nécessairement à l'information des personnels, y compris sur des aspects touchant directement à leur vie quotidienne, tels les projets de restructuration de l'université. Cela met en évidence une réalité incontournable : la difficulté d'obtenir d'un encadrement intermédiaire, plutôt assigné à des fonctions d'exécution, une action forte d'animation et de mobilisation des personnels placés sous ses ordres.

Bien que l'on ne trouve guère dans les documents stratégiques actuellement disponibles (projet d'établissement, rapport d'auto-évaluation...) de réflexion d'ensemble sur la structuration des services administratifs et les évolutions attendues de leurs rôles, le nouveau projet d'établissement fait état d'une démarche intéressante et en partie novatrice d'identification des besoins pour gérer les projets d'actualité : international, équipement informatique ou marchés publics. Cette analyse a été déclinée en objectifs de redéploiement (postes-personnes) et de contenus prioritaires de formation correspondants. Mais il reste à accompagner cet effort de pilotage par la conception et la mise en œuvre d'outils d'évaluation, et à l'étendre à l'ensemble des services. L'université dispose, grâce à la DEP, d'indicateurs intéressants sur la composition de ses personnels IATOS, qui devraient constituer la base d'une réflexion prospective sur les marges d'action que cela pourrait lui laisser dans les années à venir : combien de départs à la retraite, dans quelles catégories de personnel ? En autorisant un raisonnement en masse indiciaire globale au sein d'un plafond d'emplois, la LOLF devrait accroître les possibilités d'autonomie sur ce point.

Le pilotage administratif de l'établissement

La culture de l'université exprime une certaine prudence pour la fonction administrative et craint les excès de la bureaucratie. Cela explique la très forte centralisation du pouvoir par l'institution présidentielle et la tendance historique de cette dernière à privilégier, dans ses relations avec l'administration, un mode de fonctionnement de type cabinet par rapport au modèle administratif traditionnel.

Au moment du passage des experts du CNÉ, le secrétaire général actuel venait de prendre ses fonctions. La participation du précédent secrétaire général aux événements marquants de la politique de l'université comme, par exemple, la préparation des bilans et projets de contrat ne nous ont pas paru clairement établis d'autant qu'il n'est pas fait mention de sa contribution au rapport d'auto-évaluation de l'établissement. Or, des échéances importantes attendent l'université. La transformation d'un certain nombre de règles juridiques complexifie la gestion financière et accroît les prises de responsabilité. Un programme ambitieux de rénovation immobilière est entamé. Sa conduite et les risques administratifs et financiers qu'il comporte exigeront un renforcement de l'expertise administrative nécessaire, sauf à recourir à des formes de gestion externalisées qui feraient perdre à l'université la maîtrise du programme. L'université elle-même souligne dans son projet d'établissement l'obligation impérative de s'associer des personnels compétents dans le domaine des marchés publics et de l'achat public, comme dans le domaine du suivi de la gestion des bâtiments.

L'arrivée du nouveau secrétaire général devrait être l'occasion d'une réflexion sur les modes de fonctionnement administratif au sein de l'université et de ses rapports avec la présidence. Elle implique sans doute une analyse de la répartition des compétences au sein des services et une analyse sur la fonction de coordination de leur activité comme sur les modes de responsabilisation des personnels face à des fonctions devenant plus complexes, ceci en gardant à l'esprit que la mise en œuvre de la LOLF va nécessiter de changer les conditions d'exercice.

Entre gestion et administration des ressources humaines

Il n'existe pas à proprement parler de politique de gestion des ressources humaines à Paris II. On a plutôt affaire à une administration des ressources humaines. Le projet d'établissement reste assez sommaire dans ses propositions : diminution des heures complémentaires, suivi et contrôle du service des enseignants, création d'emplois spécialisés, préparation aux concours, formation aux techniques informatiques pour les IATOS.

Le secrétaire général et le président s'impliquent fortement dans la gestion des personnels administratifs. Le cadre supérieur responsable du service collabore en bonne intelligence avec eux et ce service est considéré comme plutôt performant. Cependant, certaines urgences demeurent : le service des enseignants et le repyramidage des emplois IATOS avec une évaluation réelle des besoins, même en conservant le schéma actuel de gestion générale de l'université. Une véritable politique des ressources humaines ne peut se concevoir qu'à partir d'un projet d'établissement réfléchi fondé sur une évaluation objective et une définition des priorités.

Les différentes missions liées à la définition des profils d'emplois, au recrutement et à l'avancement des enseignants sont assumées par les sections elles-mêmes. Le fonctionnement très centralisé de la gestion protège le service de l'assujettissement à l'une ou l'autre des sections. La responsable du service assiste à la préparation des CA restreints avec la responsable des affaires générales. Cette préparation se déroule dans une ambiance plutôt sereine, les débats ne donnant jamais lieu à de vifs échanges. Quand elles existent, les querelles sont réglées par les sections.

Les réunions de la commission paritaire d'établissement (CPE) pour les personnels IATOS sont préparées en amont par des séances de travail avec les organisations syndicales, au cours desquelles les priorités sont assumées dans une réelle discussion. Les enseignants membres de la CPE participent à cette préparation pour soutenir le président, le domaine étant très sensible. La fongibilité des indemnités est assurée par le président et le secrétaire général à partir du travail important exécuté par le service.

La gestion financière, patrimoniale et les grands travaux réunis dans un service unique

L'organisation et le mode de fonctionnement de la gestion financière et patrimoniale est un bon exemple du rôle attribué aux chefs de service et à leurs équipes par la direction de l'établissement, à savoir, pour ce service, l'exécution des dépenses et des recettes sans participation à la décision politique. En effet, la gestion financière apparaît plutôt comme un constat que comme une action à mener. L'organisation générale des tâches en est la cause. Par exemple, le suivi d'actes qui sont de la responsabilité du service financier est, de fait, assuré par l'agent comptable (recettes, paies...), lequel n'intervient pas dans la préparation du budget. On peut s'interroger également sur la faiblesse du contrôle de gestion au sein de l'université et sur la manière dont sera conduit le pilotage des changements culturels et organisationnels (notamment les procédures financières) que l'application de la LOLF va entraîner.

Le nombre d'agents affectés à ce service très centralisé est élevé : pour l'agence comptable, 8 personnes ; pour les services financiers, 8 personnes ; pour la cellule marchés, 4 personnes, sans compter un poste d'ingénieur d'études demandé dans le contrat. Une rationalisation des tâches permettrait un gain de postes et les experts du CNÉ se sont interrogés sur l'intérêt et sur la faisabilité de la création d'un service du patrimoine à part entière.

D'une part, et sans remettre en cause la pertinence du lien patrimoine/finances au sein d'un même service, une liaison structurée entre les services financiers et le service du patrimoine n'a de sens que si l'on veut privilégier une réelle politique patrimoniale et donner la priorité aux dépenses immobilières. Si ce n'est pas le cas, le même chef de service ne peut être juge et partie face aux priorités à défendre : le fonctionnement, l'investissement, l'immobilier, un autre domaine..., surtout dans le contexte de budget global et de dotation globale. L'université devrait donc se prononcer sur ce point.

Un service patrimonial à part entière permettrait de connaître plus sûrement la réalité des surfaces, qui varient selon les documents produits, et d'en faciliter la gestion et la maintenance, d'autant qu'il importe de réaliser les objectifs arrêtés dans le projet de contrat : diagnostic et base de données de l'ensemble du patrimoine pour mieux le connaître et asseoir une politique de prévention avec un schéma directeur de maintenance et de renouvellement des équipements.

La surface bâtie dont dispose l'université est, selon les chiffres diffusés par le MEN, de 50 160 m² SHON dont 4211 m² en location ou mise à disposition. La gestion n'en est pas aisée compte tenu de l'éparpillement des locaux (16 sites annoncés) et des problèmes de sécurité immobilière auxquels s'ajoute, en 2005, le démarrage des travaux d'une opération très lourde : la mise en sécurité et la restructuration en site occupé du centre Assas, soit la moitié de son patrimoine total (24 226 m²). L'ampleur et la diversité des travaux à venir sont telles qu'elles vont considérablement augmenter la charge de travail des personnels de la cellule patrimoine du service. L'université a conservé la maîtrise d'ouvrage de l'opération et renoncé à solliciter un mandataire de maîtrise d'ouvrage devant le coût prohibitif (6 % du montant de l'opération, qui s'élève à 52 millions d'euros). Ce parti pris est d'expérience le meilleur, car il lui permet de contrôler au plus près l'adéquation entre ses besoins et les contraintes de chantier. Mais il demande un gros investissement de suivi d'opération qui est d'une tout autre nature que la conduite d'une opération purement technique. Celle-ci a été sous-traitée par l'université.

Étant donné son importance et les risques qu'elle comporte, cette opération à elle seule nécessite un engagement fort de l'université. La situation devrait plaider pour un service à part entière dirigé par un personnel spécialisé de haut niveau et expérimenté pour lui éviter d'avoir à solliciter au coup par coup des services externalisés souvent très coûteux en temps et en argent. Ces interventions risquent, en outre, de lui faire perdre la maîtrise de son programme et des adaptations induites par les aléas des travaux. La présence d'un IGR, spécialiste de génie civil par exemple, paraît indispensable quelle que soit la valeur des personnels en place. Donner une réelle reconnaissance administrative à un service du patrimoine est le gage d'une plus grande efficacité.

Système d'information, technologies de l'information et de la communication

L'utilisation des technologies de l'information concerne l'ensemble de l'activité de l'université : enseignement, recherche et leur gestion.

Le projet d'établissement 2005-2008 leur consacre la part la plus importante et répond à de nombreuses réflexions et suggestions des étudiants dans le domaine de l'accès à l'information (Intranet, LDAP, WIFI, campus virtuel, etc.). Outre la gestion de l'étudiant et la gestion des salles, les deux autres logiciels lourds concernent la gestion des ressources humaines et la gestion financière et comptable. L'université manifeste ainsi qu'elle est consciente des efforts à faire pour évoluer vers un système global d'information (SGI), tout en mettant rapidement en place un espace numérique de travail (ENT). La réalisation d'un tel projet serait un véritable bond en avant de cette université vers l'ouverture et la modernisation de sa pédagogie, confirmant sa position d'excellence.

Composé de 24 agents dont 9 ingénieurs, 1 technicien et 6 agents techniques qui se répartissent dans les trois fonctions essentielles (réseaux et systèmes - 4 ingénieurs ; développement et exploitation - 4 ingénieurs et le technicien ; maintenance - 1 ingénieur et 6 agents techniques), le service informatique permet d'assurer un développement des activités. Il est centralisé et situé à Assas, il n'y a aucun correspondant de site, mais la réactivité face aux besoins est considérée comme suffisante. En revanche, l'aide à la gestion du parc de matériel, pourtant objectif prioritaire, ne paraît pas efficace. Un rapport d'audit a conclu à un manque de management tant au niveau budgétaire qu'au niveau technique : pas d'inventaire, pas de tableau de bord, pannes fréquentes. Le renouvellement des matériels (tous les 3 ou 4 ans selon la politique de l'établissement) se fait sous le contrôle technique du service. Cependant, à titre d'exemple, les enseignants d'économie et de gestion ont leur propre technique d'achat individuel. C'est donc un foisonnement et non une gestion efficace comme d'aucuns le prétendent. L'absence de management global conduit inévitablement à l'incompatibilité des systèmes. Il conduit aussi à des aberrations financières. La location de la ligne spécialisée entre Melun et Paris s'élève à 100 000 euros/an, alors qu'un abonnement ADSL revient à 360 euros/an. L'université précise que cette location est prise en charge intégralement par la communauté d'agglomération de Melun - Val-de-Seine. On observe qu'il n'y a pas de recherche de coopération éventuelle, que les licences de site ne sont pas utilisées, que les packages complets ne sont pas négociés. Les produits utilisés ou développés en interne ne sont pas en cause. C'est l'efficacité de l'organisation qui est responsable. Elle va devoir gérer l'empilage de systèmes si l'on veut réaliser un véritable management de l'établissement avec le souci d'une économie de moyens.

Il apparaît donc qu'une réorganisation du pilotage s'impose pour conduire à un meilleur service à l'utilisateur et à l'établissement. Mais l'adhésion sans restriction de l'ensemble de la communauté de l'université à la mise en commun de l'information reste le préalable à toute tentative d'amélioration.

La LOLF va imposer un changement progressif des modes de gestion des universités : obligation de déterminer des objectifs clairs et de rendre compte des résultats obtenus, ce qui renforce la nécessité d'une réflexion (évoquée plus haut) sur le contrôle de gestion, mais également sur les systèmes d'information actuellement disponibles. Ceux qui existent ne semblent pas viser réellement des préoccupations d'évaluation d'actions menées par l'établissement. Il apparaît donc souhaitable de compléter les outils de gestion par des indicateurs de pilotage permettant une analyse qualitative de ses résultats. La démarche de projet imposera un renversement de la méthode qui a été présentée dans certains entretiens : c'est la définition des finalités assignées qui devra précéder la conception des outils d'information et non l'inverse ; la maîtrise d'œuvre ne peut pas précéder la maîtrise d'ouvrage. Il serait souhaitable que l'université s'interroge sur ces questions qui feront très prochainement le quotidien de la gestion administrative et financière. Ce problème rejoint d'ailleurs en partie le précédent en faisant apparaître des fonctions administratives nouvelles d'analyse et d'évaluation actuellement mal maîtrisées dans l'établissement. Il y aura lieu de s'interroger sur les forces disponibles au sein de l'université pour les assumer.

4 - Gouverner et communiquer : deux actions inséparables

Les institutions universitaires ont besoin aujourd'hui de se doter d'une véritable politique de communication qui leur permette d'harmoniser leurs discours en interne pour être mieux entendues d'une société de plus en plus exigeante. Ce retentissement nécessaire, accru encore ces dernières années par la construction de l'espace universitaire européen, implique que tout établissement d'enseignement supérieur définisse une stratégie de communication sur des objectifs politiques fixés en lien étroit avec l'ensemble de sa communauté : enseignants, personnels administratifs, étudiants.

Or, à Paris II, la nature des disciplines, le cloisonnement des structures d'enseignement et de recherche, le mode de gouvernement centralisé ne favorisent pas la mise en place d'une bonne communication et l'on observe une défaillance à ce niveau. Pourtant, il existe une direction de la communication qui pourrait être le véritable relais de sa politique. Elle est surtout pour l'instant un relais d'informations opérationnel qui édite brochures, annuaires, ainsi que le journal de l'université, la *Lettre de Paris II*, diffusée essentiellement au personnel. C'est l'organe d'information officiel de l'université qui fait écho aux différents événements ou distinctions (doctorats *honoris causa*, remises de prix, présentations d'instituts de recherche, comptes rendus de publications ou de thèses) qui ont honoré l'université et sa communauté. À la lecture des numéros publiés en 2004, il semble que traiter des enjeux politiques ne soit pas le parti pris de la publication qui exclut les articles de fond sur les questions liées à la politique d'établissement, exception faite du numéro qui consacre une double page très documentée à la restructuration du centre Assas et apporte de précieuses informations à l'ensemble de la communauté.

Habituellement la vocation d'un journal universitaire est de s'adresser aux étudiants et aux personnels, toutes catégories confondues ; ici, son contenu à caractère pédagogique fait qu'il est plus directement destiné aux enseignants. Par ailleurs, s'il est un lieu d'informations utiles sur la vie de l'établissement, comme l'est la *Lettre*, les colonnes d'un journal d'université doivent être ouvertes à tous, afin que s'établisse un véritable débat interne.

De même, les grandes questions concernant les personnels IATOS, qui sont débattues au niveau politique, sont relayées par leurs représentants dans les conseils au lieu que cette mission revienne, comme ils le souhaitent, à l'institution elle-même. On retrouve peu d'échos dans les publications de ce qui les concerne au point même qu'il n'y pas de comptes rendus des CPE ou des CCHCS.

Quant aux étudiants, hormis les élus aux conseils qui peuvent obtenir les informations dans le cadre de leur mandat, la politique de communication menée en leur direction n'apparaît pas clairement et leur implication, y compris dans les sujets concernant la vie étudiante, est d'une grande faiblesse. Il en est de même pour le personnel administratif.

Or, pour assurer et maintenir sa notoriété, Paris II doit non seulement établir et consolider ces liens internes qui sont sa force, mais aussi avoir conscience que ses ambitions n'auront d'écho que si elle peut révéler ses véritables potentialités à la société. Aujourd'hui, ses messages ne sont pas tous orientés vers l'extérieur sauf ceux concernant les milieux professionnels. Elle leur diffuse ses annuaires et le *Book RH* (relations humaines), qui constituent des publications non négligeables pour créer ou développer des relations, en particulier pour placer ses étudiants.

Indépendamment de la modernisation des outils d'information qui s'imposent avec l'appui notamment de l'intranet et de son site, Paris II doit définir une stratégie de communication pour assurer aux niveaux local (en particulier avec les collectivités territoriales : Ville de Paris, Région Île-de-France), national, international, les liens qui lui permettront de maintenir sa réputation. Faute d'ouverture, le système actuel la menace de perdre son éclat et ce sera là un grand dommage. La *Lettre de Paris II* ou les divers produits éditoriaux d'information ne sauraient à eux seuls compenser le déficit de communication. Outil d'information et politique de communication ne peuvent être confondus ; il s'agit plutôt de mettre l'un au service de l'autre. Ainsi, en ne privilégiant pas la collaboration avec sa direction de la communication pour relayer des messages forts, clairs et ciblés en direction de sa communauté et de son environnement, la présidence se prive-t-elle d'un appui essentiel, à la fois pour son pilotage et pour entretenir le rayonnement de l'université.

Annexe

Ces définitions sont extraites du document de travail "*Indicateurs des universités*", MENRS - DEP, bureau des indicateurs et outils d'aide au pilotage, 2005.

1^{ère} inscription : première inscription dans le système d'information sur le suivi des étudiants (SISE), que ce soit au niveau du 1^{er}, du 2^e ou du 3^e cycle.

2nd degré : enseignants du second degré affectés dans l'enseignement supérieur. Cette population est essentiellement composée de professeurs agrégés (PRAG) et de professeurs certifiés (PRCE).

Boursiers : comprend les étudiants ayant obtenu une bourse sur critères universitaires, sur critères sociaux ou de mérite.

- *Bourses sur critères sociaux* : versées par les CROUS, elles sont destinées à permettre à leur bénéficiaire d'entreprendre des études supérieures en 1^{er} et 2^e cycles ;

- *Bourses sur critères universitaires* : versées par le CROUS, elles sont destinées aux étudiants inscrits aux concours d'agrégation ou qui préparent un DEA ou un DESS au titre d'une formation initiale dans un établissement d'enseignement supérieur habilité à délivrer ces diplômes. Ce sont des aides contingentées.

Budget consolidé (y compris salaires et hors salaires) : le budget consolidé d'un établissement d'enseignement supérieur comprend les dotations budgétaires de l'État inscrites au budget de l'enseignement supérieur ainsi que les subventions des collectivités territoriales et les ressources propres qu'il dégage de son activité. Ce budget intègre (budget consolidé y compris les salaires) ou non (budget consolidé hors salaires) une valorisation des salaires des personnels payés sur budget de l'État en poste dans l'établissement.

Cycles : comprend les cycles 0, 1, 2 et 3.

- *Cycle 0* : cycle universitaire regroupant des diplômes permettant aux non-bacheliers l'accès aux formations universitaires : diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU), capacité en droit, etc. ;
- *Cycle 1* : cycle universitaire regroupant les formations et diplômes correspondant au niveau bac + 2 ;
- *Cycle 2* : cycle universitaire regroupant les formations et diplômes correspondant au niveau bac + 3 et 4 ;
- *Cycle 3* : cycle universitaire regroupant les formations et diplômes correspondant au niveau bac + 5 et plus.

Cette classification est progressivement remplacée par les niveaux licence (bac + 3), master (bac + 5) et doctorat (bac + 8).

Dispensés du baccalauréat français : il s'agit des étudiants non titulaires du titre de baccalauréat français. Ils disposent soit d'un titre étranger admis en équivalence, soit d'un titre admis en dispense, soit encore d'un diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU).

Inscriptions (principale et secondes) : un même étudiant peut prendre plusieurs inscriptions dans un ou plusieurs établissements. Si un étudiant prend plusieurs inscriptions dans un même établissement, une seule est déclarée "principale", les autres sont déclarées "secondes". L'inscription principale correspond à celle prise pour la formation la plus élevée. Si un étudiant prend plusieurs inscriptions dans n établissement, il aura n inscriptions principales.

Nationalités européennes : le terme "européen" est compris au sens de l'Europe géographique, hors France.

Origine sociale des étudiants : catégorie socio-professionnelle du chef de famille déclarée par l'étudiant au moment de son inscription :

- *Favorisée* : chef d'entreprise de dix salariés ou plus, profession libérale, cadre de la fonction publique, professeur et assimilé, professions de l'information, des arts et des spectacles, cadre administratif et commercial d'entreprise, ingénieur, cadre technique d'entreprise, instituteur et assimilé ;
- *Plutôt favorisée* : profession intermédiaire santé / travail social, clergé, religieux, profession intermédiaire dans la fonction publique, dans le commerce ou en entreprise, technicien, contremaître, agent de maîtrise, retraité cadre / profession intermédiaire ;
- *Moyenne* : agriculteur exploitant, artisan, commerçant et assimilé, employé civil / agent de service de la fonction publique, policier et militaire, employé administratif d'entreprise, employé de commerce, personnel de service direct aux particuliers, retraité agriculteur exploitant, retraité artisan / commerçant / chef d'entreprise ;
- *Défavorisée* : ouvrier qualifié ou non qualifié, ouvrier agricole, retraité employé et ouvrier, chômeur n'ayant jamais travaillé, personne sans activité professionnelle.

Personnels administratifs, techniques, d'éducation et d'encadrement : comprend les personnels ITARF, ATOSS et des bibliothèques et musées. Les fonctionnaires sont répartis dans trois catégories A, B et C pour lesquelles il existe des niveaux de recrutement et de responsabilité différents.

Personnels enseignants non permanents : comprend les professeurs invités, les personnels associés à temps partiel (PAST), les professeurs associés à temps plein (PRAS), les attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER), les moniteurs, les lecteurs, les maîtres de langues et les contractuels du second degré.

Ressources propres : les ressources propres des établissements d'enseignement supérieur comprennent les contrats de recherche et les prestations à caractère intellectuel, les droits universitaires, les revenus de formation continue, le produit de la collecte de la taxe d'apprentissage et des ressources diverses (produits financiers, vente de produits, produits d'activités annexes comme les locations).

SHON : surface hors œuvre nette. Définie par l'article R.112-2 du code de l'urbanisme, elle est égale à la somme des surfaces de plancher de chaque niveau de construction de laquelle on déduit l'ensemble des surfaces non aménageables (terrasses, zones de stationnement par exemple).

SISE : Système d'information sur le suivi des étudiants. Le système SISE recense, au travers des inscriptions prises, les étudiants inscrits dans les principaux établissements universitaires et assimilés ainsi que leurs résultats aux diplômes. SISE recense les étudiants inscrits aux formations diplômantes (ou assimilées) d'une durée minimale d'une année. Le système SISE repose sur deux remontées annuelles : les universités réalisent des extractions de leurs logiciels de gestion de la scolarité (APOGEE notamment) et transmettent ces informations à la direction de l'évaluation et de la prospective du MENESR.

Toutes composantes : comprend l'ensemble des composantes de l'université, y compris les IUT et les écoles internes et externes rattachées.

Typologie des universités : les universités appartiennent à une des 5 catégories suivantes : scientifiques et/ou médicales (15 établissements), pluridisciplinaires avec santé (20), pluridisciplinaires hors santé (25), tertiaires à dominante lettres et sciences humaines (15), tertiaires à dominante droit et/ou économie (9). Cette typologie a été établie par la direction de l'enseignement supérieur du MENESR à partir des effectifs d'étudiants répartis par grandes disciplines, hors filières d'IUT et d'ingénieurs. Elle ne prétend pas prendre en compte toute la diversité des établissements, mais permet des regroupements objectifs et stables sur des critères simples.

Liste des sigles

| | |
|--------------|---|
| AES | Administration économique et sociale |
| AGLAE | Application de gestion de logement et de l'aide à l'étudiant (application informatique) |
| AGORA | Aide à la gestion optimisée des ressources ATOS (application informatique) |
| ATER | Attaché temporaire d'enseignement et de recherche |
| BTS | Brevet de technicien supérieur |
| CA | Conseil d'administration |
| CCHCS | Commission du comité hygiène et du comité sécurité |
| CEPES | Centre d'études des politiques étrangères et de sécurité |
| CERSA | Centre d'études et de recherches de science administrative |
| CEVU | Conseil des études et de la vie universitaire |
| CFA | Centre de formation des apprentis |
| CIO | Centre d'information et d'orientation |
| CNRS | Centre national de la recherche scientifique |
| CPE | Commission paritaire d'établissement |
| CPER | Contrat de plan État-Région |
| CRFPA | Centre régional de formation professionnelle des avocats |
| CS | Conseil scientifique |
| DEA | Diplôme d'études approfondies |
| DEP | Direction de l'évaluation et de la prospective |
| DES | Direction de l'enseignement supérieur |
| DESS | Diplôme d'études supérieures spécialisées |
| DEUG | Diplôme d'études universitaires générales |
| DEUST | Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques |
| DPMA | Direction des personnels, de la modernisation et de l'administration |
| DS | Diplôme supérieur |
| DSU | Diplôme supérieur d'université |
| DU | Diplôme universitaire |
| DUT | Diplôme universitaire de technologie |

| | |
|-------------------|--|
| ECTS | <i>European Credit Transfer System</i> |
| EEES | Espace européen d'enseignement supérieur |
| ENM | École nationale de la magistrature |
| ENT | Espace numérique de travail |
| ERMES | Équipe de recherche sur les marchés de l'emploi et la simulation |
| GESUP | Gestion des emplois des personnels d'enseignement supérieur |
| IATOS | (Personnels) ingénieur, administratif, technique, ouvrier et de service |
| IDF | Île-de-France |
| IEJ | Institut d'études judiciaires |
| IEP | Institut d'études politiques |
| IFP | Institut français de presse |
| IGR | Ingénieur de recherche |
| IPAG | Institut de préparation à l'administration générale |
| LDAP | <i>Lightweight Directory Access Protocol</i> |
| LDR | <i>Livre des références</i> |
| LMD | Licence, master, doctorat |
| LOLF | Loi organique relative aux lois de finances |
| MENESR | Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche |
| POPPEE | Système d'information sur les emplois, les postes et les personnels (application informatique) |
| POPPEE-BIB | Système de gestion informatique de la totalité des personnels des bibliothèques et des musées |
| PRES | Pôle de recherche et d'enseignement supérieur |
| RH | Relations humaines |
| SAI | Service d'action internationale |
| SCD | Service commun de documentation |
| SCUIO | Service commun universitaire d'information et d'orientation |
| SGI | Système global d'information |
| SHON | Surface hors œuvre nette |
| SISE | Système d'information sur le suivi des étudiants |
| TD | Travaux dirigés |
| TIC | Technologies de l'information et de la communication |
| UEP | Unité d'expérience professionnelle |
| UFR | Unité de formation et de recherche |
| VAE | Validation des acquis de l'expérience |

Réponse de la présidente



Paris, le 20 juin 2006

Le Président

Monsieur le Président,

Le rapport du Comité National d'Évaluation fait le point d'une façon assez juste des forces et faiblesses de l'Université Panthéon-Assas Paris II en ce moment de profonde évolution de l'enseignement supérieur. Il observe la permanence de deux traits caractéristiques déjà soulignés dans le précédent rapport d'évaluation en 1996 : l'efficacité de l'établissement dans les domaines de la formation et de la recherche, mais en même temps une certaine résistance au changement.

1 - Sur le terrain de l'excellence, je note avec satisfaction que sous les mandats successifs de trois présidents, Paris II a su maintenir, comme l'observe le rapport, la grande tradition qui fait sa réputation : corps enseignant de haut calibre, programmes élaborés, grande université au plan de la recherche. Je note en particulier (p. 42) cette observation : "De façon générale, l'université manifeste, dans son fonctionnement quotidien, un respect évident à l'égard de ses usagers [...]. La définition des exigences à l'égard des prestations d'enseignement offertes aux étudiants est sérieuse. Des préoccupations déontologiques caractérisent les comportements des enseignants à leur égard, qui expliquent la considération qu'ils (les étudiants) ont pour l'institution". Ailleurs (p. II) le rapport constate : "L'Université Paris II fonctionne bien, malgré des modalités d'organisation et de gestion peu conformes à la norme. Ses pratiques lui permettent de faire apparaître un consensus, de contourner ou d'éviter les difficultés que l'on rencontre souvent (ailleurs) [...]. La qualité de son mode de gestion repose essentiellement sur la compétence des responsables des services qui possèdent une véritable culture d'établissement. La loyauté qu'ils témoignent, ... etc."

Ces observations très positives me retiendront moins que le volet critique qui appelle certaines mises au point, mais dans l'ensemble mérite la plus grande attention car il peut aider l'Université à améliorer certaines de ses pratiques.

2 - Le rapport du CNE est tout d'abord très sévère sur une question de méthode. Il reproche à l'Université (p. 12) d'avoir commis un contre-sens en répondant au *Livre de références* rubrique par rubrique, au lieu de se livrer à une démarche globale d'auto-évaluation conduisant à la mise en place de dispositifs pérennes de garantie de qualité.

Je tiens à souligner que le calendrier n'a pas permis une telle démarche. L'Université Paris II, à l'automne 2004, sortait d'une année entière consacrée à la préparation du contrat quadriennal, dans un contexte rendu particulièrement tendu par les débats autour de la réforme LMD mal reçue par les juristes. La présidence de l'Université n'a pas jugé souhaitable à ce moment précis de remobiliser l'ensemble de la communauté universitaire dans des groupes de réflexion. Les conclusions rassemblées pour la préparation du contrat de développement 2005-2008 ont alimenté les réponses au questionnaire du Comité National d'Evaluation. La visite sur place du CNE en janvier 2005 a donné à toute l'équipe d'experts l'occasion de compléter et de rectifier les insuffisances du document écrit.

Mais ce qui apparaît beaucoup plus important que les questions de procédure, c'est que les échanges avec le CNE à l'occasion de cette évaluation, suivis de diverses autres évaluations plus ciblées soit de la part de la Cour des Comptes, soit de l'Inspection générale de l'Education Nationale et de la Recherche, combinées avec la mise en place de la LOLF, ont conduit l'Université Paris II à prendre la dimension du besoin d'auto-évaluation. Un groupe de travail s'est constitué à l'intersection de plusieurs services pour réfléchir à une démarche qualité dans l'Université. Une cellule "évaluation" sera mise en place à la rentrée 2006 auprès de la présidence avec pour mission de rassembler les données chiffrées concernant tous les aspects de la vie et de l'activité de l'Université, d'en assurer la cohérence et le caractère significatif (tableau de bord). Cette cellule devra imaginer les outils permettant une appréciation qualitative des activités d'enseignement, de recherche, de formation continue, etc. L'Université accepte mal qu'on lui fixe un objectif de "rentabilité des missions de l'établissement" - formule utilisée dans le rapport p. 24. En revanche, il y a une nette prise de conscience du caractère indispensable d'instruments d'évaluation afin "d'arriver à une vision d'ensemble prospective pour l'Université qui dans son ensemble ne refuse nullement les incitations à la modernité (utilisation des TICE, amélioration de l'appareil documentaire, pédagogie par petits groupes...)".

3 - Sous le titre flatteur "Pour une dynamique de l'excellence", abordant les questions d'offre de formation, d'insertion dans la vie professionnelle, de suivi pédagogique, le rapport se livre à une critique sévère de la manière dont la réforme LMD a été traitée à l'Université, notamment par les juristes : occasion manquée, reconduction de l'existant (p. 19) alors que les autres disciplines en ont profité pour réfléchir au contenu des programmes et recomposer leur offre de formation. Le même rapport dénonce (p. I, III) la faible capacité d'innovation, l'insuffisance de l'interdisciplinarité, la réticence à l'égard de la semestrialisation, le caractère figé de l'enseignement du droit. Les autres disciplines enseignées à Paris II (économie, gestion, infocom) échappent heureusement à ce tir de barrage.

Je crois donc utile de rappeler une fois de plus pourquoi les juristes ont mal vécu le passage au LMD. Dans une atmosphère d'incompréhension réciproque, en faveur du passage au LMD on clamait le souci de clarification au bénéfice, notamment, du monde professionnel ; mais justement, les professions juridiques et judiciaires dans leur très grande majorité ont conservé l'étape bac + 4 comme césure essentielle. On clamait l'importance de l'harmonisation européenne des formations, mais justement les disciplines juridiques dans les grands pays européens gardent leur rythme spécifique pour les formations de base (Espagne : 4 ans ; Italie : 5 ans ; Royaume-Uni : 3 ans, à la suite d'une forte sélection). La solution la moins mauvaise - celle qui a été retenue pour Paris II - a consisté à reconduire l'existant pour la formation initiale de base, celle qui assure la qualité des juristes de droit national ayant vocation à pratiquer dans leur propre pays. On a rebaptisé "Master" professionnel ou "Master" recherche les anciens DESS et DEA sans changer fondamentalement des

formules qui ont fait la preuve de leur efficacité, notamment les DESS devenus Masters professionnels. La réforme LMD ne s'est pas passée autrement chez nos partenaires européens juristes ; elle a conduit, au-delà d'un socle de base maintenu, à désigner "master" un temps de spécialisation de 1 ou 2 ans selon les pays ; à ce niveau, la comparaison ou la concurrence peuvent jouer et alimenter une mobilité étudiante très formatrice. On observera que les différences d'approches qui subsistent dans les divers pays européens voisins n'empêchent pas Paris II de mettre en place des doubles diplômes de niveau L et M avec Cambridge, avec La Sapienza à Rome, avec l'Université de Barcelone, voir d'entreprendre une formation triangulaire avec Humboldt et King's College London. Les juristes demandent simplement un peu de souplesse dans la mise en œuvre de la réforme européenne pour rester en phase avec leur monde professionnel national.

Le reproche d'un enseignement juridique figé mérite également quelques observations. A la différence des pays de *common law* qui consacrent l'essentiel de la formation à l'examen des décisions de justice, les fameux "précédents", dans les pays de tradition dite civiliste le droit est enseigné non pas comme une série de recettes ou de solutions mais comme une démarche intellectuelle, à la recherche de la norme, de son origine, de sa signification philosophique, politique, sociale, de l'évaluation de son effectivité. Ce type de formation, au moins pour commencer, exige des programmes construits, du temps long, et cadre mal avec le temps haché qu'impose la semestrialisation. L'enseignement juridique français, notamment à Paris II, n'est absolument pas disposé à succomber à la tentation de la *Law School*, à savoir l'enseignement de recettes dans une perspective d'employabilité immédiate. Les Japonais s'y sont risqués il y a environ 5 ans et sont en train de faire marche arrière. Quant à la compromission avec les Etats-Unis (p. 21) elle n'est pas significative : le droit, dans les universités américaines, est enseigné exclusivement à un niveau *post graduate*, à des étudiants qui ont déjà une formation supérieure dans une autre discipline. Pour autant l'Université Paris II ne cesse d'adapter ses programmes et rêverait de moderniser ses pratiques pédagogiques (enseignement par petits groupes, tutorat, utilisation des nouvelles technologies), se heurtant hélas quotidiennement à l'insuffisance de locaux et à la rigidité du statut des enseignants-chercheurs.

Le reproche de ne pas faire assez de place à la pluridisciplinarité appelle le même type de réponse. Le droit est une discipline difficile qui exige une implication forte au départ. Un petit nombre d'étudiants particulièrement aptes peuvent éventuellement suivre un double cursus et Paris II encourage ce type de démarches. Le plus grand nombre nous paraît devoir investir massivement dans le droit, qui est déjà en soi multidisciplinaire. On doit y ajouter les langues pour lesquelles l'Université Paris II a entrepris - comme l'y invite le rapport - de faire un effort très significatif, et la maîtrise des nouvelles technologies ; mais notre communauté universitaire se méfie des illusions de la pluridisciplinarité qui conduit à privilégier l'élargissement du champ par rapport à l'approfondissement des contenus.

Enfin, reproche est fait à Paris II de retarder jusqu'en master professionnel le véritable souci de professionnalisation. A vrai dire, c'est à cette étape là très exactement que le juriste entre effectivement dans la vie professionnelle. Cependant, outre l'expérience des UEP, qui fait d'ailleurs l'objet d'une appréciation très positive dans le rapport, l'Université Paris II s'est efforcée d'imaginer des sorties professionnalisantes pour les étudiants qui ne sont pas en mesure de mener à terme leurs études de droit. C'est ainsi que 5 licences professionnelles ont été récemment habilitées¹ ; elles font toutes une place à la pluridisciplinarité dans des conditions qui, ici, paraissent tout à fait justifiées.

¹ - Licence professionnelle Assurance, Banque, Finance, option Gestion juridique des contrats d'assurance.
- Licence professionnelle Intervention sociale, option Ingénierie des services de proximité
- Licence professionnelle Sécurité des personnes et des biens, option Enquêtes privées.
- Licence professionnelle Management des organisations, option Management des réseaux et systèmes d'information.
- Licence professionnelle Management des organisations, option Management des entreprises de distribution en réseau.

4 - Je passerai plus brièvement sur les observations concernant l'action internationale à laquelle effectivement l'Université attache beaucoup de prix. Un effort significatif est entrepris et sera poursuivi concernant les langues étrangères afin d'encourager nos étudiants à partir à l'étranger et afin de mieux les préparer à leur future vie professionnelle. L'Université Paris II n'exclut pas sur ce terrain des collaborations avec d'autres établissements parisiens. Un effort est fait également pour mieux encadrer les étudiants étrangers qui sont à Paris II, en mettant spécialement à leur disposition un ATER, sorte de médiateur entre les cultures.

Dans le domaine de l'action internationale, il est reproché à l'Université Paris II de privilégier les initiatives individuelles par rapport à une politique de l'établissement. Quiconque a l'expérience de la coopération internationale interuniversitaire sait bien que les coopérations qui marchent – qu'elles soient pédagogiques ou de recherche – sont celles qui sont portées par des personnes qui ont su trouver des terrains d'entente avec des partenaires. L'Université Paris II a pour ligne de conduite de trouver un équilibre entre l'encouragement des initiatives individuelles et l'effort de structuration institutionnelle. Quant au choix des partenaires, elle le fait sur la base de la notoriété dans la communauté scientifique et ne croit pas trop ici aux indicateurs chiffrés. La culture de l'international progresse même si les obstacles subsistent (ex : obstacles au développement des co-tutelles du fait de la différence de tradition entre certains pays européens voisins par rapport à ce qui est attendu d'une thèse pour le doctorat en droit). Pour faire progresser la culture "internationale" de son administration, l'Université Paris II organise à l'été 2006 deux voyages d'études de ses chefs de service dans des universités partenaires prestigieuses.

5 - Le CNE s'interroge sur la réforme des structures ; celle-ci n'est pas à l'ordre du jour. Trop de variables se combinent entre travaux de mise en sécurité du Centre Assas, réforme LMD, internationalisation, modernisation des techniques d'information pour qu'un nouveau chantier doive être ouvert dans l'immédiat, ce qui n'exclut pas de sérieuses réflexions à moyen terme, éclairées par une sérieuse auto-évaluation. Des adaptations sont nécessaires pour tenir compte des besoins nouveaux : service de la recherche plus étoffé ; regroupement cohérent des centres de recherche pour mieux mutualiser les moyens et donner plus de visibilité à la recherche universitaire ; réflexion sur les besoins informatiques ; politique des ressources humaines. Ces évolutions seront menées dans la concertation.

Enfin le rapport du CNE pointe très justement les insuffisances de l'Université sur le terrain de la communication. Il est certain que l'excellence ne suffit pas, qu'elle doit s'accompagner d'un faire savoir clairement exprimé. L'Université réfléchit actuellement sur le contenu précis du message, de l'image qu'elle souhaite communiquer. Dans un paysage universitaire en mutation il importe de maîtriser soigneusement ce que l'on dit de soi.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de toute ma considération.



Jacqueline DUTHEIL de la ROCHÈRE
Présidente de l'Université Panthéon-Assas Paris II

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université Panthéon-Assas Paris II a été placée sous la responsabilité de Françoise **Thys-Clément**, membre du Comité national d'évaluation, et de Marcel **Pinet**, ancien membre du Comité et consultant, et réalisée avec la collaboration de Michel **Levasseur**, président par intérim du Comité de juin 2004 à février 2006, et de Jean-Loup **Jolivet**, délégué général.

Ont participé à l'évaluation :

Véronique **Chabbert**, chargée de mission au CNÉ ;

Jean-Pierre **Duprat**, professeur à l'Université Montesquieu-Bordeaux IV ;

Michel **Jouve**, professeur émérite de l'Université Michel de Montaigne-Bordeaux III ;

Nicole **Lacasse**, professeur à l'Université Laval (Québec) ;

André **Legrand**, professeur à l'Université Paris X Nanterre ;

Martine **Picon**, chargée de mission au CNÉ ;

Jean-Louis **Reffet**, ancien secrétaire général de l'Université de Savoie ;

Anne **Stevens**, professeur à Aston University (Grande-Bretagne).

Raphaël **Decaix** a assuré la mise en page de ce rapport et Delphine **Lecointre** la PAO.

Le Comité remercie les experts qui lui ont apporté leur concours. Il rappelle que ce rapport relève de sa seule responsabilité.

Membres du Comité à la date de l'adoption de ce rapport :

Président par intérim : Michel LEVASSEUR

Michel AVEROUS
Paolo BLASI
Michel BORNANCIN
Georges BOULON
Josep BRICALL
Bernard DIZAMBOURG
Claude GAUVARD

Bernard JANNOT
Rose KATZ
Jean-Yves MÉRINDOL
Hélène RUIZ FABRI
Françoise THYS-CLÉMENT
Léo VINCENT

Délégué général : *Jean-Loup JOLIVET*

Membres du Comité à compter du 16 mars 2006 :

Michel AVEROUS
Paolo BLASI
Hubert BOUCHET
Georges BOULON
Josep BRICALL
Christian DELLACHERIE
Bernard DIZAMBOURG
Zlatka GUENTCHEVA-DESCLES
Michel HOFFERT
Bernard JANNOT

René-Paul MARTIN
Jean-Yves MÉRINDOL
Alain NICOLAS
Michel PÉREYRE
Alain SAUBERT
Graciela SCHNEIER-MADANES
Jeanne SEYVET
Françoise THYS-CLÉMENT
Léo VINCENT
Pierre ZÉMOR

Délégué général : *Jean-Loup JOLIVET*

Directeur de la publication : Jean-Loup Jolivet
Édition-Diffusion : Francine Sarrazin

Créé par la loi de 1984 sur l'enseignement supérieur et érigé en autorité administrative indépendante par la loi d'orientation sur l'éducation de 1989, le CNÉ a vocation à évaluer les réalisations des établissements d'enseignement supérieur dans l'accomplissement de leurs missions (formation, recherche, valorisation de la recherche, coopération internationale, etc.). Il porte une appréciation sur les résultats des contrats qu'ils ont conclus et des partenariats qu'ils ont noués, et dresse le bilan de leurs formations doctorales. Le CNÉ dispose d'un pouvoir d'investigation sur pièces et sur place, et peut solliciter le concours d'experts extérieurs. Il formule des recommandations propres à amender le fonctionnement des établissements et à renforcer l'efficacité de leurs actions, l'exercice de leur autonomie et la qualité de leurs formations. Ses rapports d'évaluation sont consacrés à un établissement, à un site universitaire, à une discipline ou à un thème. Ils sont rendus publics, tout comme le rapport annuel d'activité et le bilan de synthèse établi tous les 4 ans à l'adresse du Président de la République sur l'état de l'enseignement supérieur.

Le CNÉ comprend 25 membres nommés pour 4 ans par décret en conseil des ministres : 19 représentants de la communauté scientifique, français ou étrangers ; 4 personnalités désignées après avis du Conseil économique et social ; 1 membre du Conseil d'État ; 1 membre de la Cour des comptes.

**Comité national d'évaluation
43 rue de la Procession
75015 PARIS
www.cne-evaluation.fr**