



**HAL**  
open science

## Sciences Po Aix

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Sciences Po Aix. 2017. hceres-02026034

**HAL Id: hceres-02026034**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026034>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

# HCERES

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

Établissements



## Rapport d'évaluation de l'Institut d'études politiques d'Aix-en- Provence

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 01/12/2017

# HCERES

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

## Établissements

*Pour le Hcéres,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

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

Nicolas Chaigneau, président du  
comité

---

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

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

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

# Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Un positionnement stratégique clair et cohérent avec les missions et enjeux de l'établissement	7
II – La politique de partenariats	8
1 ● Un soutien fort de la part des entreprises partenaires et des collectivités territoriales	8
2 ● Un rôle plein et entier au sein du réseau des IEP	9
3 ● Une insertion dans la politique de site dont les effets restent encore modestes	9
III – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie	10
1 ● Une organisation interne renouvelée pour sécuriser les procédures des décisions et servir le projet stratégique de l'établissement	10
2 ● Un accompagnement au changement s'impose pour réduire les tensions	11
IV – L'affirmation de l'identité et la communication : un potentiel qui n'est qu'en partie exploité	12
La recherche et la formation	13
I – Une politique de recherche en quête d'une stratégie efficace	13
II – La politique de formation initiale et continue	14
1 ● Une offre de formation de grande qualité sous-tendue par un projet pédagogique fort	14
2 ● Un pilotage renforcé et encore en mutation	15
3 ● Un enjeu de soutenabilité qui reste à affronter	16
III – Des liens étroits entre recherche et formation	17
IV – La documentation	17
1 ● Une politique documentaire dépendante de fortes contraintes immobilières	17
2 ● Des ressources humaines insuffisantes	18
3 ● Une politique d'acquisition à coordonner et une stratégie numérique à développer	18
La réussite des étudiants	19
I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	19
1 ● Une politique de démocratisation active et pertinente	19
2 ● Une professionnalisation des études en bonne voie mais qui reste encore cantonnée à quelques initiatives	19
II – La vie étudiante	21
1 ● Un établissement à l'écoute de ses étudiants	21
2 ● Une vie associative étudiante active	21
3 ● Un accompagnement pour les étudiants en difficulté qui nécessite d'être renforcé	21
La valorisation et la culture scientifique	23

Une politique volontaire de valorisation et de diffusion de la culture scientifique	23
Les relations européennes et internationales	25
I - Une politique des relations internationales active...	25
II - ...dont les priorités restent à clarifier	26
Le pilotage	27
I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion : une mise en œuvre récente qui reste à développer et partager	27
II – Une démarche qualité marquée par le contexte de l'établissement	27
III – Les grandes fonctions du pilotage	28
1 ● Un basculement d'une gestion administrative des ressources humaines à une gestion qualitative qui reste à parachever dans un contexte de surcharge d'activités	28
2 ● Un suivi rigoureux de l'évolution de la masse salariale	29
3 ● Des principes de gestion qui demeurent hétérogènes	29
4 ● Une situation budgétaire encore fragile	30
5 ● Un système d'information encore incomplet et dont la mise en cohérence avec la stratégie de l'établissement reste imprécise	31
6 ● Une politique logistique et immobilière bien affirmée mais qui reste à inscrire dans des perspectives financières pluriannuelles sécurisées	31
Conclusion	33
I – Les points forts	33
II – Les points faibles	34
III – Les recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du directeur	37
Organisation de l'évaluation	39

# Présentation

Héritière de l'École libre des sciences politiques, l'Institut d'études politiques d'Aix en Provence a été créé par décret le 27 mars 1956 sous le nom statutaire d'Institut d'études politiques de l'université d'Aix-Marseille. Son appellation commune est Sciences Po Aix. Sciences Po Aix est un établissement public à caractère administratif rattaché à Aix-Marseille Université (AMU). Il est doté d'un statut d'EPA par les décrets n° 89-901 et n° 89-902 du 18 décembre 1989 relatifs aux instituts d'études politiques rattachés à une université.

En 2015-2016, il accueille 1 934 étudiants inscrits en formation initiale - dont 192 étudiants internationaux - 516 étudiants inscrits en formation continue et 442 au centre de préparation à l'administration générale (CPAG).

37 titulaires dont 13 professeurs d'université (PR), 17 maîtres de conférences (MCF) et 7 enseignants du second degré et 33 enseignants non-titulaires composent le personnel enseignant et enseignant-chercheur de l'institut. Les chercheurs et enseignants-chercheurs se répartissent entre 15 laboratoires de recherches, dont 10 unités mixtes de recherche (Inra, CNRS, IRD, EHESS), et 5 équipes d'accueil (EA). Sciences Po Aix est tutelle d'un laboratoire de recherche - le CHERPA (EA N° 4261) - créée en 2008 et rattaché à deux écoles doctorales d'AMU (ED 67 pour la science politique et le droit public, ED 355 pour l'histoire et la sociologie).

Le personnel d'encadrement comprend 29 agents Biatss titulaires et 39 contractuels. Le budget global est de 5 500 k€ en 2016, dont la moitié est consacrée à la masse salariale hors Etat. Sciences Po Aix n'étant pas passé, à ce jour, aux responsabilités et compétences élargies (RCE), les personnels titulaires et certains agents contractuels, recrutés sur des supports vacants, restent rémunérés sur le budget de l'État, dans un ordre de grandeur de 5 M€.

Sciences Po Aix dispose à Aix-en-Provence de trois sites lui permettant de mener à bien ses missions : le site historique, situé au 25 rue Gaston de Saporta ; l'espace Marceau Long, situé à proximité ; l'espace Philippe Séguin, situé au 31 avenue Jean Dalmas. Les différents locaux de l'Institut représentent en totalité une surface hors d'œuvre nette (SHON) de 7 536 m<sup>2</sup>.

Enfin, Sciences Po Aix est membre de l'association Aix-Marseille-Provence-Méditerranée (AMPM), coordination territoriale de création récente dont le chef de file est l'AMU, et qui associe, outre l'institut et l'AMU, les universités de Toulon et d'Avignon ainsi que l'École centrale de Marseille. Les cinq établissements membres ont ainsi élaboré un projet stratégique pour la période 2014-2017, dénommé contrat pluriannuel de site et qui comporte un volet commun à l'ensemble des établissements d'AMPM et des volets spécifiques à chaque établissement associé définissant des engagements bilatéraux avec l'AMU. Plus précisément, la convention entre Sciences Po Aix et l'AMPM couvre plus précisément les champs suivants :

- des échanges de services statutaires des personnels enseignants ;
- des échanges d'informations sur leurs activités scientifiques ainsi que l'élaboration et la conduite de programmes de recherches ;
- la formation doctorale ainsi que l'accueil des séminaires doctoraux ;
- les demandes d'allocation et de bourses ;
- des échanges et des actions dans le domaine des systèmes d'information.
- la gestion de diplômes nationaux ;
- la participation aux salons et manifestations destinés aux étudiants ;
- le suivi et la gestion des étudiants.

L'évaluation réalisée par le comité d'experts mandaté par le Hcéres et restituée dans ce rapport intervient dans un contexte très particulier, qui tient au fait que Sciences Po Aix a connu, pendant la période considérée, une crise de gouvernance d'une exceptionnelle gravité. Cette crise a abouti en décembre 2014 à la démission du directeur de l'établissement, suivie par une période d'administration provisoire de 6 mois - assurée par le conseiller spécial du président de l'université d'Aix-Marseille (AMU) -, puis par la nomination, le 12 juin 2015 et pour un mandat de 5 ans, d'un nouveau directeur par le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) (sur proposition du conseil d'administration de Sciences Po Aix). Elle trouve son origine dans plusieurs conventions conclues par la direction d'alors avec des organismes privés et/ou étrangers, conventions qui permettaient à ces derniers de délivrer à leurs étudiants un diplôme national de master de la mention « Etudes politiques spécialité management de l'information stratégique » auquel Sciences Po Aix a la possibilité de préparer ses propres étudiants en vertu d'une convention d'association passée avec l'AMU et de l'habilitation ministérielle accordée à celle-ci. L'analyse de ces partenariats au cours de la seconde moitié de l'année 2014 (dans le cadre notamment d'un audit réalisé par l'AMU) a révélé des dysfonctionnements d'une ampleur telle (en particulier s'agissant des contenus des formations mises en place qui ne respectaient pas la maquette habilitée de l'AMU) que le directeur de Sciences Po Aix a annoncé sa démission au début du mois de décembre 2014.

Durant les 6 mois suivants, l'administrateur provisoire de Sciences Po Aix s'est attaché, non seulement à engager le règlement des situations litigieuses engendrées par les conventions passées par l'ancien directeur, mais aussi à donner à l'établissement les moyens de retrouver un fonctionnement conforme aux exigences d'un établissement d'enseignement supérieur. S'est ouverte alors une période durant laquelle Sciences Po Aix a entamé des transformations profondes, notamment dans le domaine de la gouvernance, du pilotage administratif, ou encore de la gestion des ressources humaines. C'est au cours de cette période que l'actuel directeur a pris officiellement ses fonctions le 22 juin 2015 et s'est vu confié, par le secrétaire d'Etat chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche, pour mission prioritaire d'œuvrer au rétablissement de la qualité du fonctionnement de Sciences Po Aix et de ses formations<sup>3</sup>.

Naturellement, l'enchaînement de ces événements a profondément infléchi la direction suivie par Sciences Po Aix au cours de la période du contrat quinquennal qui s'achève en 2017, et le rapport d'autoévaluation que celui-ci a réalisé en porte toute la trace. Ce rapport - dans lequel l'établissement affirme clairement ne pas avoir à assumer le bilan de la précédente équipe de direction<sup>4</sup> et tout particulièrement les dysfonctionnements mis au jour - se concentre en effet essentiellement sur la trajectoire adoptée par Sciences Po Aix depuis 2015, ainsi que sur le projet stratégique que celui-ci entend mener à bien pour dépasser la crise de 2014 et s'inscrire dans une nouvelle dynamique de développement. En cela, il traduit une attente très forte de la part de la direction de Sciences Po Aix de voir l'évaluation du comité missionné par le Hcéres porter essentiellement sur les actions menées depuis 2015 et la stratégie déployée depuis cette date pour dépasser la crise de 2014.

C'est en ayant cette attente à l'esprit que le comité a réalisé ce rapport, au terme d'une visite sur le site de l'établissement et d'une série d'entretiens qui se sont déroulés les 25, 26 et 27 avril 2017. Ces entretiens ont été organisés de manière à permettre d'aborder principalement six problématiques :

- l'identité de l'établissement ;
- le positionnement territorial, national et international (formation et recherche) ;
- le modèle de gouvernance ;
- le pilotage et la vision prospective en matière de ressources humaines et budgétaires ;
- les spécificités du modèle de formation et l'enjeu de la professionnalisation des études ;
- la dynamique de la vie de l'établissement.

---

<sup>3</sup> Courrier du secrétaire d'Etat chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche au directeur de l'IEP, 9 septembre 2015.

<sup>4</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 4.

# La stratégie et la gouvernance

En raison du contexte très particulier qu'a connu Sciences Po Aix à mi-parcours du contrat quinquennal qui s'achève, les questions de stratégie et de gouvernance ont pris une place centrale dans les réflexions de l'établissement depuis maintenant deux ans - au-delà des proportions qu'il est de coutume d'observer dans les établissements d'enseignement supérieur. Cela tient en particulier au fait que le directeur nommé en juin 2015 a été invité, par la tutelle, à établir rapidement une feuille de route sur deux ans précisant les axes envisagés pour parvenir à rétablir le bon fonctionnement de l'institut. Les deux objectifs prioritaires qui y sont annoncés concernent précisément, pour l'un, l'élaboration d'un projet stratégique d'établissement structuré par des objectifs clairs et au service des missions de Sciences Po Aix et, pour l'autre, la mise en place et le renforcement d'une gouvernance efficace<sup>5</sup>.

Dans ces deux domaines, l'énergie déployée depuis deux ans a été considérable et un nombre très important d'actions a été entrepris (sur lesquelles on reviendra tout au long de ce rapport). La réflexion stratégique engagée s'est ainsi rapidement concrétisée, par exemple, par l'adoption en 2016 d'un programme pluriannuel immobilier (PPI) qui faisait cruellement défaut à l'établissement et par l'installation, dès 2015, de 5 groupes de travail chargés d'identifier des axes d'amélioration et de développements structurants sur toute la surface des problématiques liées aux missions de l'institut (formation, recherche, relations extérieures, etc.). Parallèlement, l'organisation politique et administrative de Sciences Po Aix a été largement repensée, et celui-ci s'est efforcé de se doter d'outils de pilotage plus efficaces et de procédures de décision sécurisées.

De manière générale, le comité ne peut qu'être impressionné par la détermination farouche de la nouvelle équipe de direction à restaurer l'image de l'institut et reconstruire un projet stratégique clair, des liens forts avec les partenaires et une gouvernance plus efficace. Le comité se doit de dire qu'il l'est tout autant par la capacité de mobilisation dont a fait preuve toute la communauté de l'établissement (personnels administratifs, étudiants, enseignants-chercheurs) pour œuvrer à cette dynamique de renouveau.

## I – Un positionnement stratégique clair et cohérent avec les missions et enjeux de l'établissement

Dans le contexte de sortie de la crise de 2014, il existait un risque que Sciences Po Aix tente de penser sa stratégie en prenant pour seule base de réflexion ses spécificités statutaires (et notamment l'autonomie que lui confère son statut d'EPA) et son identité d'établissement offrant des formations d'excellent niveau accessibles par la voie de concours. Ce risque a été d'autant plus facilement évité que Sciences Po Aix s'est engagé précisément dans la direction inverse, en définissant un positionnement stratégique qui accorde une place essentielle à l'environnement académique et géographique dans lequel il s'insère.

Tel que la direction de l'institut le définit<sup>6</sup>, cet environnement est composé de 3 espaces : le réseau des 7 IEP du concours commun (Aix, Lille, Lyon, Rennes, Saint-Germain-en-Laye, Strasbourg et Toulouse), l'association d'établissements du site Aix-Marseille-Provence-Méditerranée (AMPM) et, enfin, l'espace euro-méditerranéen - que Sciences Po Aix conçoit en particulier comme un réseau associant les meilleurs établissements du Nord et du Sud de la Méditerranée<sup>7</sup>, et sur lequel il entend s'appuyer pour affirmer plus fortement son identité. C'est en se plaçant au croisement de ces 3 espaces que Sciences Po Aix a entrepris de définir ces deux dernières années une stratégie qui soit en phase tant avec ses propres spécificités qu'avec ses missions fondamentales. À bien des égards, il en ressort une vision cohérente des actions menées (ou à mener) pour faire face à un certain nombre d'enjeux importants. À titre d'exemple, la décision récente du conseil d'administration (CA) de l'établissement de demander l'adhésion à la Conférence des Grandes Ecoles (CGE)<sup>8</sup> - qui s'inscrit dans une stratégie visant à renforcer le positionnement de Sciences Po Aix en tant que grande école - fait d'autant plus sens que ce souhait est partagé par les membres du réseau (si bien que celui-ci constitue bien, de fait, un espace pour déployer l'une des orientations stratégiques définies par l'actuelle direction). Dans un registre assez similaire, c'est essentiellement au sein de l'espace que constitue le site AMPM, et en lien avec son fort potentiel de recherche, que Sciences Po Aix affirme des ambitions en matière de politique scientifique qui prennent bien en compte la contrainte que constitue la taille modeste de son

<sup>5</sup> Courrier du directeur de Sciences Po Aix au Secrétaire d'état chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche au directeur de l'IEP, 27 novembre 2015.

<sup>6</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 5.

<sup>7</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 6.

<sup>8</sup> Conseil d'administration de Sciences Po Aix du 4 mars 2017, délibération n° 2017/3/4-2.

laboratoire. Enfin, dernière illustration, la place que prend l'espace euro-méditerranéen au sein des priorités stratégiques de l'institut est en adéquation à la fois avec la politique de développement de la recherche (le laboratoire a ainsi récemment organisé une « école d'été des études euro-méditerranéennes » avec le soutien de nombreux partenaires scientifiques importants) et avec le positionnement de son offre de formation (un exemple en est donné par la spécialité de 5<sup>ème</sup> année « politiques publiques euro-méditerranéennes »).

La stratégie adoptée repose en somme sur la conviction que le développement de ce qui constitue aujourd'hui les forces et l'identité de Sciences Po Aix réclame de s'inscrire, grâce à des collaborations renforcées, dans des dynamiques globales qui dépassent le seul cadre des murs de l'établissement. Telle qu'elle apparaît pour le moment, la déclinaison de cette stratégie d'ensemble a ceci de positif qu'elle permet à l'institut d'indiquer très explicitement comment il entend poursuivre ses missions de formation et de recherche dans le contexte régional (en particulier celui de la politique de site), national (qui est considéré à travers le prisme du réseau des IEP) et international (sous l'angle notamment de l'espace euro-méditerranéen).

Pour une bonne part cependant, ces orientations stratégiques restent à l'état prospectif, ce qui ne saurait surprendre au terme d'à peine deux ans de travail de la nouvelle équipe de direction. Il reste aujourd'hui à Sciences Po Aix à définir précisément comment il entend, concrètement, mener de front les différents plans de sa stratégie, ce qui réclame probablement de formaliser un plan d'action qui établisse, si ce n'est une hiérarchie d'objectifs, du moins une séquence de priorités claires. L'établissement est à l'évidence déterminé à œuvrer dans ce sens et à faire en sorte qu'un tel plan voit rapidement le jour.

## II – La politique de partenariats

En cohérence avec le positionnement stratégique revendiqué, la volonté de Sciences Po Aix d'adosser ses actions et sa politique de rayonnement à des partenariats riches et étroits est affirmée de façon très forte par la direction de l'établissement dans le rapport d'autoévaluation et confirmé dans les entretiens qui ont été réalisés. Celle-ci accorde du reste d'autant plus d'importance à cette dimension centrale de sa stratégie d'ensemble que cela constitue, à ses yeux, un levier indispensable pour restaurer, après la crise de gouvernance de 2014, non seulement l'image de Sciences Po Aix mais aussi les liens de confiance avec les partenaires naturels de l'établissement. En la matière, il est patent que les efforts très importants réalisés par l'actuelle direction depuis deux ans ont été couronnés de succès : de manière générale, les partenaires actuels de l'institut, que ce soient ceux du monde socio-économiques, la région, ou bien encore l'AMU, apportent un soutien plein et entier à la stratégie mise en place par l'établissement pour accomplir ses missions et reprendre le cours de son développement.

### 1 ● Un soutien fort de la part des entreprises partenaires et des collectivités territoriales

Sciences Po Aix bénéficie, dans l'ensemble, d'un environnement riche d'entreprises et de collectivités avec lesquelles des relations fructueuses peuvent être développées.

S'agissant des acteurs du monde socio-économique, les supports de communication annoncent un ensemble de 21 entreprises avec lesquelles il existe des liens plus ou moins formels. Celles-ci représentent des entités aussi variées que le Port de Marseille Fos, la compagnie maritime CMA-CGM, l'entreprise Digital Virgo ou encore la SNCF, et toutes font état de très bonnes relations avec Sciences Po Aix et ses dirigeants actuels, mentionnant toutefois que ces relations s'étaient fortement distendues pendant la crise qui a affecté l'établissement. Le fait que certains de ces partenaires (Port de Marseille Fos, Digital Virgo) siègent au CA de l'institut en qualité de personnalités extérieures a, dans ce domaine, probablement constitué un élément favorisant les bonnes relations actuelles. Aujourd'hui, les actions communes couvrent largement le champ des possibles : stages, alternance et apprentissage, rencontres entreprises/ Sciences Po Aix pour faire connaître les besoins et débouchés, versement de la taxe d'apprentissage, développement de l'offre de formation continue, participation conjointe à des événements, etc. Il apparaît cependant que ces relations ont encore quelques difficultés à se traduire par le recrutement de diplômés de l'institut, les grandes entreprises embauchant peu localement et les PME ne connaissant pas véritablement le potentiel que représentent les diplômés de l'institut. En outre, ces partenaires socio-économiques, confrontés à une multiplicité de l'offre locale en matière de formation continue, avec des initiatives telles que The Camp<sup>9</sup> prochainement implanté en proximité d'Aix-en-Provence, éprouvent désormais le besoin que Sciences Po Aix contribue, à son échelle, à la définition de formations qui soient à la fois en phase avec leurs besoins et plus lisibles.

<sup>9</sup> The Camp est un campus à l'américaine dont l'ouverture est prévue en septembre 2017, et qui sera dédié à la formation initiale et continue, et à l'innovation numérique ; il accueillera en outre des start-up, l'ensemble ayant pour orientation commune la transformation digitale et l'urbanisme de demain.

La ville d'Aix-en-Provence, très attachée au fait que Sciences Po Aix contribue au maintien en son sein d'une offre d'enseignement supérieur de qualité et attractive pour les étudiants, est pour sa part également engagée pleinement aux côtés de l'établissement et apporte un important soutien, en particulier à travers la mise à disposition de l'essentiel des locaux du siège de l'établissement situé sur le site Saporta. La région - qui partage à son échelle le même souhait que la ville - apporte elle aussi un soutien sans équivoque aux actions engagées par la direction de Sciences Po Aix, soutien qui se traduit notamment par le financement de contrats doctoraux, de bourses de mobilité des étudiants ou encore par l'accompagnement de la stratégie de l'établissement en matière de développement de l'alternance : le parcours de deuxième année de master de Sciences Po Aix actuellement proposé en contrat de professionnalisation a ainsi été inscrit dans le plan régional de l'apprentissage et ouvrira dans ce registre d'alternance à la rentrée prochaine. Sciences Po Aix a par ailleurs entrepris récemment des démarches tangibles auprès de la région pour que le PPI adopté en 2016 soit inscrit dans le prochain CPER (2020). La demande, à ce stade, semble avoir été parfaitement entendue, même si elle reste à se traduire dans les faits quand viendra le moment d'établir concrètement ce CPER. Enfin, les liens entre Sciences Po Aix et la région se trouvent actuellement renforcés par leur intérêt commun pour l'enjeu de société que constitue la prévention des radicalismes ; ce thème a en effet fait l'objet d'un appel à projets lancé par la région en 2016 et se trouve également au centre d'un cycle de conférences organisé par Sciences Po Aix depuis le printemps 2016, « Sciences Po Aix dans la Cité ». Il existe à l'heure actuelle un souhait partagé de travailler ensemble sur ce sujet, ce qui ne peut que renforcer la capacité de Sciences Po Aix à nourrir des réflexions qui concernent son territoire d'ancrage. Dans un tout autre registre, Sciences Po Aix gagnerait sans doute à élargir le dialogue avec la région sur la question de la collecte de la taxe d'apprentissage et à l'aide que celle-ci pourrait apporter dans la mise en relation avec les contributeurs du monde socio-économique.

Au-delà de la qualité des relations partenariales qui viennent d'être évoquées et du crédit que ces relations apportent à la stratégie de développement de l'établissement, il apparaît toutefois des points de faiblesse. Ainsi, les liens avec le monde socio-économique n'ont pas permis jusqu'à présent d'enrayer la baisse très sensible des recettes tirées de la taxe d'apprentissage ou bien encore de développer de manière substantielle une offre de formation continue qui soit directement en lien avec les besoins des partenaires. Il semble donc que, si les relations avec un petit nombre de partenaires socio-économiques sont réellement dynamiques, d'autres partenariats n'ont que peu de traduction concrète et sont moins fructueux aussi bien pour ce qui concerne les effets directs sur le contenu de la formation proposée aux étudiants que pour ce qui relève des opportunités de récolter des recettes venant abonder les moyens financiers de l'établissement.

Enfin, une lacune importante n'a pu, à ce jour, être comblée depuis l'arrivée de la nouvelle équipe dirigeante : l'animation du réseau des *alumni* reste pratiquement inexistante et ne paraît pas contribuer au dynamisme des partenariats et au rayonnement de Sciences Po Aix. Cette faiblesse, qui figure parmi les éléments de diagnostic relevés par l'actuelle direction, est d'autant plus dommageable qu'un réseau dynamique des anciens étudiants pourrait constituer un levier important pour renforcer la politique de stages, offrir des opportunités de recettes issues de la taxe d'apprentissage ou bien encore proposer une offre de formation continue en phase avec les besoins des secteurs d'activités où exercent les *alumni*.

## 2 ● Un rôle plein et entier au sein du réseau des IEP

L'appartenance au réseau des IEP représente pour Sciences Po Aix un élément fort de son identité et, on l'a souligné, un point d'ancrage très important. La crise récente qu'a connue l'établissement ayant altéré les liens de confiance avec les autres IEP membres du réseau, la direction s'est attachée, avec détermination, à rétablir des relations politiques et partenariales solides avec ces derniers. Elle y est à l'évidence parvenue et Sciences Po Aix peut aujourd'hui bénéficier, dans sa stratégie de rayonnement, de la volonté commune du réseau de renforcer encore les liens, dans une logique de transparence des actions menées par chaque membre, et de pleine concertation qui se nourrit de contacts fréquents entre les directions des IEP.

## 3 ● Une insertion dans la politique de site dont les effets restent encore modestes

Des partenariats en matière de formation ont été établis avec d'autres établissements géographiquement proches, notamment l'école de l'air de Salon-de-Provence, et il existe des projets avec l'école centrale de Marseille et l'université d'Avignon. Certains partenariats sont déjà riches, d'autres sont en cours d'approfondissement. La dynamique en cours est indéniablement positive en ce qu'elle va dans le sens d'un meilleur ancrage de Sciences Po Aix dans sa région et contribue à l'affirmation de son identité propre.

Par ailleurs, dans le cadre de l'association d'établissements du site Aix-Marseille-Provence-Méditerranée, Sciences Po Aix est amené à entretenir des liens étroits avec l'AMU. Ces liens se traduisent par une convention d'association entre les deux entités, dans lesquelles celles-ci font état de leur volonté de joindre leurs forces pour mener des actions communes en matière de politique de formation et de recherche. Cette convention a été

renouvelée en 2015<sup>10</sup>, et son contenu précise clairement le cadre tant politique que réglementaire auquel l'IEP doit se conformer pour délivrer un diplôme national de master de la mention « Etudes politiques » de l'AMU constitué de 9 spécialités qui comportent chacune un ou plusieurs parcours<sup>11</sup>. La signature de cette convention d'association a constitué un élément déterminant pour dissiper les fortes tensions nées de la crise de 2014. La collaboration entre les deux partenaires est à l'heure actuelle de qualité, en particulier pour tout ce qui concerne les partenariats en matière de formation que Sciences Po Aix entretient avec 4 composantes de l'AMU ou bien ce qui relève de la politique doctorale.

À l'image des autres partenaires, l'AMU souhaite à présent accompagner la trajectoire enclenchée par la direction de Sciences Po Aix pour retrouver une dynamique positive. Cela implique, pour l'IEP, d'entretenir un dialogue étroit avec l'AMU dans certains domaines où celle-ci peut incontestablement apporter un appui en termes de « fonctions support » (Sciences Po Aix, seul, et compte tenu de sa taille, ne pouvant compter que sur des moyens limités). Les enjeux, qui engagent naturellement la question de la contribution financière que Sciences Po Aix devrait apporter pour bénéficier d'un tel appui, concernent tout autant, et par exemple, le déploiement du numérique, la politique de documentation, les services sociaux, ou bien encore les moyens disponibles pour obtenir des contrats de recherche contractuelle. Dans ces registres, il est patent que le développement futur de la politique de formation et de recherche de Sciences Po Aix passe par l'approfondissement des liens avec l'AMU et une réflexion sur le cadre futur de leur collaboration tant dans son volet statutaire que stratégique.

Dans un registre similaire, se pose également la question d'une insertion plus marquée de Sciences Po Aix au sein de la dynamique de développement de la recherche qui s'est enclenchée à l'échelle du site AMPM dans le cadre de l'IDEX A\*MIDEX<sup>12</sup>. La présence de Sciences Po Aix au sein de la fondation A\*MIDEX constitue en effet incontestablement, pour celui-ci, une opportunité pour faire monter en puissance ses activités de recherche. Si la volonté de la direction de Sciences Po Aix d'aller en ce sens est indéniable, les effets restent à se concrétiser (voir domaine Recherche).

### III – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

La structure de la gouvernance et l'organisation interne à Sciences Po Aix ont fait en 2015 l'objet de grandes transformations. Au-delà du souhait de rompre avec le mode de gouvernance mis en place par l'ancien directeur, ces transformations participent de la volonté de clarifier et sécuriser les circuits de décision, ainsi que d'un choix volontariste de faire apparaître plus nettement la nature des missions de formation et de recherche qui incombent à Sciences Po Aix. Il en résulte, aujourd'hui, une organisation et un fonctionnement de la gouvernance qui représentent des avancées très positives. Il apparaît toutefois que le rythme auquel ces changements ont été opérés a pu engendrer, chez les personnels, de réelles tensions liées aux difficultés à saisir clairement quelles étaient désormais leurs missions dans l'organisation interne.

#### 1 ● Une organisation interne renouvelée pour sécuriser les procédures des décisions et servir le projet stratégique de l'établissement

Dans le prolongement du changement de direction en 2015, Sciences Po Aix s'est engagé fortement à la fois dans une restructuration administrative et un renforcement de la structure de gouvernance : redéfinition des contours de l'équipe de direction, mise en place d'un organigramme administratif identifiant les directions de service et reposant sur de nouveaux regroupements. S'agissant des organes de pilotage, le choix fait est celui d'une gouvernance ramassée, structurée de façon à permettre à l'équipe de s'appuyer sur 3 directions bien identifiées<sup>13</sup> : la formation et des études (DFE), la recherche et la valorisation (DRV) - qui intègre le CHERPA<sup>14</sup>- et les relations

<sup>10</sup> Dans le prolongement de la période d'administration provisoire consécutive à la démission de l'ancienne direction de l'IEP.

<sup>11</sup> Ces 9 spécialités sont : Carrières publiques, Expertise internationale, Expertise politique comparée, Histoire militaire, Métiers de l'information, Mondialisation et stratégie, Politiques européennes, Politiques publiques euro-méditerranéennes, Religion et société.

<sup>12</sup> Dans le cadre de l'appel à projets IDEX/I-Site du PIA, AMU a porté le projet IDEX A\*MIDEX (Initiative d'excellence Aix- Marseille), sélectionné en février 2012 par le jury international et confirmé en avril 2016. La dotation non consommable est de 750 M € soit 25,6 M € d'intérêts annuels et sa gestion est assurée par la fondation universitaire A\*MIDEX qui comporte 8 membres : AMU, l'IEP d'Aix-en-Provence, l'Ecole centrale de Marseille, 4 organismes de recherche (CNRS, Inserm, CEA, IRD) et l'AP-HM (Assistance publique - Hôpitaux de Marseille).

<sup>13</sup> En comparaison du précédent organigramme qui faisait apparaître plus d'une quinzaine de directions et délégations, cette équipe a de fait été nettement resserrée autour d'un nombre restreint de directions bien visibles et venant épauler le directeur dans le pilotage des missions de l'établissement.

<sup>14</sup> Acronyme pour « Croyances, Histoire, Espaces, Régulation politique et administrative ».

extérieures et de la vie étudiante (DREVE). Chacune de ces 3 directions comporte en son sein un certain nombre de pôles définis sur la base d'une déclinaison des différentes missions qu'elle doit mener<sup>15</sup>. Parallèlement, un secrétaire général a été recruté et le directeur peut par ailleurs s'appuyer, tout particulièrement pour ce qui est de la réflexion stratégique, sur un directeur adjoint chargé de la prospective et de la stratégie. L'équipe de direction ainsi constituée se réunit de manière hebdomadaire.

En comparaison de ce qu'était l'ancienne organisation, ce nouveau schéma de gouvernance constitue un progrès. Il permet en particulier de faire apparaître clairement, tant aux yeux de la communauté de Sciences Po Aix qu'à ceux des partenaires extérieurs, comment, au sein de l'établissement, se répartissent les prérogatives en matière de définition des grandes orientations et de prise de décision. Cette nouvelle organisation a également pour intérêt de refléter parfaitement la détermination de Sciences Po Aix d'asseoir son projet d'établissement sur l'exercice de ses missions fondamentales : la juxtaposition des 3 nouvelles directions (DFE, DRV et DREVE) forme en effet un triptyque « formation - recherche - ouverture au monde environnant » qui véhicule un message parfaitement clair.

Cette restructuration s'est accompagnée d'efforts importants visant à redonner au CA un rôle plein et entier dans la définition et la mise en œuvre des décisions de l'établissement<sup>16</sup>. Profondément renouvelé en 2015, ce CA dispose aujourd'hui des moyens pour porter un regard informé sur les dossiers qui lui sont soumis. Ces progrès tiennent en partie au fait que la nouvelle direction a souhaité instaurer, en amont de chaque séance du CA, un « pré-conseil d'administration » avec les tutelles et interlocuteurs (rectorat, présidence de l'AMU notamment). De tels « pré-CA » sont également organisés avec les élus, dans le souci de préparer du mieux possible l'instruction des points qui seront soumis à l'ordre du jour. À cela s'est ajouté, plus généralement, le déploiement d'une démarche inclusive visant à associer l'ensemble des personnels de Sciences Po Aix à la définition du projet stratégique de l'établissement. L'une des manifestations les plus tangibles a été la mise en place, en 2015, d'un ensemble de groupes de travail incluant étudiants, enseignants-chercheurs et personnels administratifs, et dont la mission consistait à identifier les actions prioritaires de Sciences Po Aix pour les prochaines années à venir<sup>17</sup>. Les échanges et réflexions qui ont eu lieu au sein de ces groupes ont visiblement largement contribué à rassembler, autour d'un projet commun, une communauté profondément marquée par la crise de gouvernance de 2014. Ils ont aussi créé les conditions propices à ce qu'aujourd'hui, il y ait, de manière générale, une adhésion forte de l'ensemble des personnels et usagers au projet stratégique de Sciences Po Aix.

## 2 ● Un accompagnement au changement s'impose pour réduire les tensions

Les nombreuses transformations et initiatives impulsées par la direction que l'on vient de décrire n'ont cependant pas été sans entraîner des difficultés, qui touchent tout particulièrement les personnels administratifs et sont suffisamment sérieuses pour qu'il soit absolument nécessaire de s'en préoccuper. La réorganisation de la gouvernance a en effet entraîné une restructuration profonde des services administratifs dont la finalité semble avoir été insuffisamment expliquée aux personnels concernés. Ceux-ci, bien que parfaitement conscients de la nécessité de procéder à ces restructurations et adhérant au projet proposé par la direction, éprouvent parfois, compte tenu notamment de la rapidité des changements opérés, de réelles difficultés, soit à saisir quelles sont exactement leurs missions, soit à faire face à la surcharge de travail consécutive aux réorganisations. Il s'ensuit, du moins pour certains, une perte du sens que prennent leurs actions. Dans ce contexte, il apparaît véritablement urgent que la direction politique et administrative de l'établissement mesure précisément l'impact, sur les personnels administratifs, de la réorganisation des services et identifie des actions concrètes permettant d'instaurer un véritable accompagnement au changement adossé à une communication renforcée auprès des agents. Dans cette perspective, le comité technique de l'établissement gagnerait sans doute à jouer un rôle plus important dans l'identification des difficultés rencontrées par les personnels.

<sup>15</sup> La DFE est constituée des pôles « études », « formation », « admissions » et « bibliothèque ». La DRV rassemble le pôle « recherche et formation doctorale », la bibliothèque recherche et le CHERPA. Enfin, la DREVE est composée de 4 pôles : « culture », « insertion professionnelle », « international » et « mobilité - accueil / vie étudiante ».

<sup>16</sup> Le CA est composé d'une présidente (nouvellement élue le 17 juin 2017), de 5 membres de droit (président de l'AMU, président de la Fondation nationale des sciences politiques, directeur général de l'Administration et de la fonction publique, directeur de l'IRA de Bastia, et directeur de l'Ecole nationale d'administration), de 5 personnalités extérieures nommées par le recteur de l'académie, de 5 représentants des professeurs d'universités ou assimilés, de 5 représentants des autres personnels d'enseignement et de recherche, d'un représentant des personnels Biatss et de 9 représentants des étudiants. Le directeur et l'agent comptable de l'IEP, ainsi que le contrôleur financier de la région PACA, assistent au CA avec voix consultative.

<sup>17</sup> 5 groupes ont ainsi travaillé durant une année et rendu leur rapport - sur les thèmes suivants : « conditions de vie et de travail », « offre de formation et pratiques pédagogiques », « politique documentaire », « recherche » et « relations extérieures ».

## IV – L'affirmation de l'identité et la communication : un potentiel qui n'est qu'en partie exploité

La direction revendique un attachement important à l'affirmation d'une identité forte pour donner à Sciences Po Aix une visibilité et une attractivité permettant d'attirer les meilleurs étudiants, enseignants et chercheurs et de faire de l'établissement un acteur à part entière de la vie culturelle, sociale et économique de la région. L'établissement possède pour cela d'atouts importants, qui restent toutefois en partie inexploités dans le cadre de sa politique de communication. Celui-ci ne l'ignore pas et a pleinement conscience qu'il lui reste à développer une communication qui soit le reflet exact de son projet stratégique<sup>18</sup>.

L'identité de l'établissement est évidemment en premier lieu marquée par son appartenance au réseau des IEP, et par l'utilisation commune du nom de « Sciences Po » qui renvoie à l'image d'un modèle de formation spécifique dont les fondements sont bien connus. Ce modèle consiste notamment à faire acquérir aux étudiants des connaissances universelles et des méthodes de pensée qui leur permettent de développer leur capacité à saisir la complexité et les évolutions du monde contemporain. À ce socle très solide s'ajoute une spécialisation de haut niveau en fin de cursus ainsi qu'une forte ouverture à l'international (enseignement des langues, mobilité). Ces traits caractéristiques sont reconnus par les partenaires de tout ordre, qui les relie volontiers à la forte sélectivité à l'entrée et à la qualité généralement reconnue des enseignants. Afin de valoriser ces atouts, Sciences Po Aix met en œuvre une politique de communication très active, qui passe par sa présence dans de nombreux salons de présentation des formations post-bac et par l'organisation de journées portes ouvertes (JPO) qui accueillent en moyenne 1 500 personnes. Ces actions pourraient cependant être utilement complétées par une communication plus ciblée mettant en avant les résultats des enquêtes d'insertion professionnelle auprès des diplômés.

L'existence à proximité d'autres établissements d'enseignements supérieurs reconnus (universités ou écoles), loin de nuire à l'émergence de l'identité propre de Sciences Po Aix, semble quant à elle plutôt de nature à la renforcer, dès lors que les liens tissés avec ces établissements sont visibles et porteurs de sens. On peut regretter à cet égard que la communication externe mise en œuvre par Sciences Po Aix ne valorise pas pleinement ces liens et les présente - du moins sur le site internet de l'établissement - sur le même plan que des partenariats d'une toute autre nature, ce qui tend à en faire disparaître l'importance<sup>19</sup>. Sciences Po Aix souhaite par ailleurs être identifié comme un acteur incontournable de la vie intellectuelle et culturelle régionale et contribue, de fait, incontestablement à celle-ci, en particulier en organisant ou accueillant dans les locaux dont il dispose de nombreux événements et conférences qui participent de la vie culturelle locale. Là encore, il semble que ces actions pourraient être davantage valorisées, au-delà de la visibilité qui leur est donnée sur les réseaux sociaux et la rubrique « événementiel » du site internet.

De manière générale, la communication externe mise en œuvre reste pour une bonne part basée sur l'édition de plaquettes institutionnelles et de brochures papier décrivant les formations proposées, formats dont le cadre contraignant ne permet pas une pleine exploitation de tous les éléments qui contribuent à définir l'identité de Sciences Po Aix en tant qu'établissement d'enseignement supérieur et de recherche et acteur de la vie de la cité. Une communication moins institutionnelle, faisant la part belle au numérique et bénéficiant d'un site internet rénové, contribuerait probablement à renvoyer une image plus fidèle du dynamisme scientifique et culturel de l'établissement. Celui-ci a d'ailleurs précisément pour intention de faire évoluer son site internet et d'en faire notamment le levier d'une politique de communication interne plus active en y développant un véritable espace intranet. Cela semble d'autant plus nécessaire aux yeux de la nouvelle direction que celle-ci a constaté, dans le cadre des nombreux espaces de discussions entre personnels mis en place à son arrivée, un réel déficit de communication entre les différentes catégories d'acteurs de la vie de l'établissement.

<sup>18</sup> Le rapport d'autoévaluation (p. 39) indique ainsi que l'actuel slogan de Sciences Po Aix (« Une grande école en Provence ») ne reflète qu'imparfaitement le positionnement de l'établissement et devrait, à ce titre, être modifié.

<sup>19</sup> <http://www.sciencespo-aix.fr/contenu/partenaires/>

# La recherche et la formation

## I – Une politique de recherche en quête d'une stratégie efficace

Depuis 2011, suite à l'évaluation de l'AERES, le CHERPA, équipe d'accueil<sup>20</sup> (EA 4261) dont Sciences Po Aix est l'unique tutelle et qui comptait au 30 juin 2016 24 membres permanents (dont 13 HDR), a réorienté considérablement ses modalités de fonctionnement et d'investigation. Pilotée par une structure tricéphale (DRV, direction du CHERPA, et commission scientifique), la politique de recherche du CHERPA est désormais encadrée par des statuts adoptés en 2013, statuts qui précisent les missions de l'équipe d'accueil, les modalités de rattachement des chercheurs, et instaurent également un conseil de laboratoire incluant une représentation des doctorants. Parallèlement, le CHERPA a remodelé ses orientations de recherche en trois pôles thématiques qui structurent désormais son activité, à savoir : gouvernance internationale et globalisation (concerne 12 EC titulaires et 26 doctorants inscrits depuis 2011) ; mobilisations, expertises, processus politiques (5 EC titulaires et 21 doctorants depuis 2011) ; gouverner la religion (5 EC titulaires et 12 doctorants). Ces trois pôles sont subdivisés en sept programmes de recherches<sup>21</sup> dont il faut souligner la qualité et l'actualité des questionnements et des paradigmes mobilisés<sup>22</sup>. À cela s'ajoute une réflexion sur le rôle et la place des méthodes retenues (enseignées et appliquées) en analyses quantitatives et l'utilisation des big data.

Ces trois dernières années, les efforts mis en place dans le nouveau plan d'actions ont apporté d'indéniables progrès dans le dynamisme et la visibilité des travaux de recherche qui débordent considérablement l'espace régional pour entrer dans une stratégie d'internationalisation (programmes MEDIUM, ALCoV, colloques internationaux pluridisciplinaires, école d'été des études euro-méditerranéennes, participation au Centre d'excellence Jean Monnet, etc<sup>23</sup>). À cela s'ajoute la volonté de poursuivre le renforcement des liens et des coopérations scientifiques avec des unités de recherche en sciences humaines et sociales (SHS) d'AMU, d'A\*MIDEX et du Labex-med<sup>24</sup>, liens qui ont donné lieu jusqu'à présent à des actions conjointes dans un certain nombre de domaines (co-directions de thèse, colloques pluridisciplinaires, programme de séminaires doctoraux communs). Il ressort de l'ensemble à la fois des progrès significatifs dans le pilotage et la qualité de l'activité et une forte adhésion de l'ensemble des acteurs aux inflexions apportées (y compris des doctorants et du personnel administratif). S'agissant spécifiquement du pilotage, on ne perçoit cependant pas clairement quels sont les rôles respectifs du conseil de laboratoire et de la commission scientifique dans certains registres de la politique de la recherche (demandes de poste d'enseignants-chercheurs ou composition des comités de sélection par exemple), dès lors que les deux instances sont principalement composées des mêmes membres.

Sans qu'elle soit encore parfaitement aboutie, la volonté d'internationaliser certaines activités de recherche est manifeste et transparait à travers deux démarches. L'une repose sur une politique d'incitation au rayonnement et à faire connaître les résultats des travaux *via* des publications (soutien à la traduction) et des interventions dans les rencontres internationales. L'autre dispositif consiste en une stratégie d'invitations d'EC étrangers, sur la base d'un contingent propre à la recherche. La liste des universités d'origine des enseignants invités<sup>25</sup> depuis 2011 (d'un à quatre selon les années) rend compte à cet égard d'une belle diversité et d'une ouverture certaine de l'équipe d'accueil vers l'international. La commission scientifique joue également son rôle dans le soutien à la politique de recherche. Y sont envisagés, en son sein, les divers moyens qu'il conviendrait de mettre à disposition pour intensifier le soutien à la traduction d'articles ou bien favoriser l'insertion dans des réseaux de recherche nationaux et internationaux, le développement de l'archive ouverte, ou l'obtention d'une chaire ERC.

Si toutes ces actions ou réflexions vont bien dans le sens d'un accroissement de la visibilité du CHERPA et de la vigueur des recherches qui y sont menées (le nombre de rencontres scientifiques et le volume de la production scientifique sont conséquents, bien que cette dernière soit d'une intensité très inégale d'un enseignant-chercheur à

<sup>20</sup> Créée en 2008 à partir de la fusion de 5 centres de recherche et couvrant 6 sections disciplinaires du CNU.

<sup>21</sup> Annexe 9.2 du rapport d'autoévaluation du CHERPA, pp. 101 et ss, octobre 2016.

<sup>22</sup> Sur la base de l'état des lieux réalisés par le groupe de travail « recherche », Sciences Po Aix entend faire évoluer très prochainement cette structuration en passant de 3 à 5 pôles qui seront caractérisés par une dominante disciplinaire plus affirmée. Ces 5 pôles seront les suivants : mobilisations, expertises, processus politiques ; gouverner la religion ; savoirs et ingénieries de gouvernement ; économie et finance internationales ; armées, conflits armés et situations extraordinaires.

<sup>23</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 28 et suivantes.

<sup>24</sup> LabexMed est un laboratoire d'excellence sur les études méditerranéennes fédérant 16 UMR d'Aix-Marseille.

<sup>25</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 34.

l'autre), elles sont aussi révélatrices de la conscience qu'il existe, dans certains domaines, des enjeux qui restent à affronter s'agissant du positionnement du laboratoire dans l'espace de la recherche académique et des moyens dont ce dernier dispose pour en améliorer la qualité. Ces enjeux concernent tout d'abord la question de la taille critique nécessaire pour que l'unité puisse attirer à elle les financements nécessaires pour poursuivre sa trajectoire de développement. Dans ce dernier domaine, il semble que la surface relativement modeste du CHERPA (tant en termes de nombre de membres que de moyens administratifs) ait été un frein réel à la participation de Sciences Po Aix à la dynamique de site impulsée par l'IDEX obtenu dans le cadre du projet A\*MIDEX. Le CHERPA n'a ainsi pas déposé un seul projet au titre de cet IDEX durant les 4 dernières années (cela s'explique cependant en partie par le fait que l'ancienne direction de Sciences Po Aix n'ait été manifestement que très peu active sur ce dossier). Cette situation constitue d'autant plus un handicap au dynamisme de la recherche de Sciences Po Aix que, parallèlement, on observe un niveau somme toute assez faible de ressources contractuelles institutionnelles et privées : seul 1 million d'euros a ainsi été obtenu en cinq ans (en dehors la dotation annuelle de tutelle<sup>26</sup><sup>27</sup>).

À la lumière de ces éléments, il est patent que le CHERPA, et donc la recherche à Sciences Po Aix, se trouvent désormais placés dans l'obligation d'opérer des choix stratégiques majeurs. Ces choix portent tout d'abord sur la politique de recrutement à propos de laquelle on ne peut s'empêcher de penser qu'elle a une incidence directe sur la capacité du CHERPA à obtenir des ressources contractuelles. Il existe à ce sujet une tension évidente - et qui reste à résoudre - entre, d'une part, le souci (louable) de voir les recrutements satisfaire du mieux possible les besoins en matière de formation et, d'autre part, les impératifs qui s'imposent aujourd'hui en matière de financement de la recherche.

Les choix à opérer concernent également les différentes solutions qui s'offrent à Sciences Po Aix pour augmenter l'intensité et la surface de son activité scientifique, et faire en sorte que celle-ci puisse s'insérer pleinement dans des projets d'envergure faisant l'objet de financements nationaux ou internationaux. La direction de l'établissement et celle du CHERPA n'ignorent à vrai dire rien de l'importance de cette question, comme en atteste le fait que le rapport du « groupe de travail recherche » formé à Sciences Po Aix en 2016 identifie clairement, parmi les chantiers prioritaires, le développement des financements externes par projets et, plus généralement, la redéfinition de la politique scientifique de Sciences Po Aix<sup>28</sup>. La stratégie arrêtée pour le moment - qui prend acte de ce que la recherche à Sciences Po Aix ne peut, à terme, se développer à partir d'une équipe d'accueil isolée - consiste à se rapprocher des différentes unités de recherche en SHS du site AMPM pour travailler à la constitution d'une structure fédérative réunie autour d'un projet scientifique commun. Cette éventualité implique, par construction, d'instaurer un dialogue approfondi avec l'AMU et de travailler en pleine concertation avec celle-ci à la nécessaire reconfiguration dont l'activité de recherche de Sciences Po Aix doit faire aujourd'hui l'objet.

## II – La politique de formation initiale et continue

### 1 ● Une offre de formation de grande qualité sous-tendue par un projet pédagogique fort

Le modèle de formation proposé par l'établissement s'inscrit en droite ligne de celui déployé traditionnellement dans les IEP et repose en particulier sur trois piliers : une forte dimension de culture générale dans la formation, un cursus intégrant nécessairement une mobilité internationale, ainsi qu'une spécialisation de haut niveau durant le cycle master. À ces éléments s'ajoute une dimension qui tient aux particularités réglementaires de Sciences Po Aix et qui réside dans le fait, déjà souligné, que ce dernier peut, par le biais de sa convention d'association avec l'AMU, délivrer un diplôme national de master de la mention Etudes politiques.

Dans le cadre ainsi décrit l'établissement propose une offre de formation d'excellente qualité comme l'atteste la satisfaction évidente des étudiants<sup>29</sup> et le regard très positif porté par les partenaires de tout ordre, et qui est à la fois riche et lisible. Celle-ci est articulée autour de 4 cursus qui permettent de proposer autant de voies d'accès au diplôme de Sciences Po Aix, selon des régimes de formation bien différenciés :

<sup>26</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 4, octobre 2016.

<sup>27</sup> On se doit de faire observer ici que ce constat n'est pas nécessairement sans lien avec le très fort taux de renouvellement des membres de l'équipe de recherche ces dernières années (de l'équipe du CHERPA en 2008, il ne reste aujourd'hui que 30 % de ses membres).

<sup>28</sup> Rapport du groupe de travail « recherche » (bilan octobre 2015 - avril 2016), p. 8.

<sup>29</sup> L'enquête réalisée en mai 2016 auprès des diplômés 2015 indique ainsi que 88 % des étudiants concernés affirment qu'ils recommanderaient la formation qu'ils ont suivie à Sciences Po Aix, soit 243 diplômés sur les 276 répondants (« résultats simplifiés de l'enquête menée en mai 2016 auprès de la promotion Albert Camus sortie en septembre 2015 », p. 5).

- une voie générale en 5 ans ;
- une voie constituée d'un parcours binational franco-allemand également sur 5 ans, en partenariat avec l'université de Freiburg ;
- une voie proposée au titre de la formation continue sur deux ans, à partir de la 4<sup>ème</sup> année ;
- une voie « Ecole de l'Air », qui se déroule en 3 ans au cours desquels des étudiants qui se destinent à servir dans le corps des officiers des bases de l'air suivent le programme de 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> année de Sciences Po Aix et une formation militaire assurée par l'Ecole de l'Air de Salon-de-Provence.

Dans chacune de ces voies, et à partir de la 4<sup>ème</sup> année, le diplôme de Sciences Po Aix est combiné avec le diplôme national de master mention « Etudes politiques » de l'AMU (en vertu de la convention d'association déjà évoquée). Sciences Po Aix propose également des cours de préparation non-diplômant aux concours (école nationale d'administration (ENA), école nationale de la magistrature (ENM), commissariat aux armées). Enfin, l'ensemble est complété par un double-diplôme avec SKEMA Business School au niveau de la 5<sup>ème</sup> année et qui permet à un petit nombre d'étudiants de chacun des deux établissements<sup>30</sup> d'obtenir les diplômes des deux partenaires.

Les priorités retenues par la direction actuelle pour nourrir le projet pédagogique qui sous-tend cette offre de formation sont claires et ambitieuses. Elles concernent le développement tout à la fois de l'interdisciplinarité, de l'internationalisation du cursus, des innovations pédagogiques, de la part réservée aux méthodes quantitatives, ou encore de la dimension professionnalisation des formations. Si l'ensemble peut donner le sentiment d'un certain foisonnement, il a le mérite de démontrer que Sciences Po Aix a pleinement conscience de la nécessité d'intégrer, dans ses cursus, des dimensions désormais incontournables dans le paysage des études supérieures. On peut penser ici, face au défi des mutations technologiques, aux besoins croissants des étudiants en matière de maîtrise des techniques quantitatives, aux transformations actuelles des formes de pédagogie, ou bien encore, et surtout, à la nécessité de préparer les étudiants à mobiliser des compétences professionnelles transversales dans un contexte où les métiers sont en constante évolution. Ce sont là autant d'enjeux clairement identifiés par Sciences Po Aix. On a pu également noter, lors des entretiens, que ces lignes directrices font l'objet d'une large adhésion de la part de l'ensemble des acteurs et usagers de l'établissement, la direction veillant notamment à ce que la priorité accordée à une professionnalisation accrue des cursus ne fasse pas naître, dans le corps des enseignants, la crainte d'une baisse du niveau académique des formations de Sciences Po Aix. Il y a ici, en somme, un vrai projet d'établissement, insufflé par la direction en place depuis 2015, et qui constitue, dans ses principes essentiels, une rampe de lancement tout à fait solide pour répondre tant aux attentes des étudiants qu'à celle des acteurs socio-économiques.

## 2 ● Un pilotage renforcé et encore en mutation

La déclinaison de ces objectifs est, en premier lieu, du ressort de la DFE, mais peut également être assurée dans le cadre des conseils de perfectionnement récemment mis en place par Sciences Po Aix . Par ailleurs, compte tenu de son statut, Sciences Po Aix ne disposait pas, jusqu'à présent, de commission de la formation et la vie universitaire (CFVU) telle que celles dont sont dotées les universités. Celui-ci a récemment décidé de créer, très prochainement, une structure analogue, intitulée « Conseil de la formation et de la vie étudiante ».

La mise en place de ce conseil aurait l'avantage, non seulement de mettre fin à une situation où, étrangement, seul le volet de recherche des activités de Sciences Po Aix bénéficiait de l'apport d'une instance collégiale en activité (la commission scientifique), mais aussi d'offrir un cadre pérenne pour récolter les fruits des nombreuses réflexions initiées par le groupe de travail « offre de formation et pratiques pédagogiques » qui a été constitué en 2015 à l'initiative du nouveau directeur.

Le risque sous-jacent est néanmoins d'introduire encore davantage de complexité dans la structure de pilotage de l'offre de formation, structure dans laquelle l'articulation entre les actions de la DFE, de la DREVE et des départements n'est pas toujours d'une grande clarté et qui peut, à certains égards, paraître hypertrophiée en comparaison de la taille modeste de l'établissement. À titre d'exemple, le règlement intérieur de Sciences Po Aix fait toujours mention, dans son article 67, d'une commission permanente de la vie étudiante<sup>31</sup> dont on ne saisit pas bien, si elle est maintenue, comment elle s'articulera avec le prochain conseil de la formation et de la vie étudiante. Autrement dit, si la création récente de la DFE a incontestablement permis de donner à l'IEP une meilleure maîtrise du pilotage de son offre de formation, il existe probablement une limite au-delà de laquelle l'enchevêtrement des différentes strates du dispositif de pilotage (directions, commissions, instances, conseils de perfectionnement, commissions, etc.) peut entraîner une moindre efficacité, voire même une perte de sens et d'engagement chez les acteurs dès lors que ceux-ci se trouvent mobilisés à plusieurs niveaux. Compte tenu de la volonté très claire de

<sup>30</sup> Une dizaine depuis le renouvellement de la convention en 2015.

<sup>31</sup> Règlement intérieur de Sciences Po Aix , p. 21.

Sciences Po Aix de renforcer l'efficacité de la gouvernance, il y aurait un paradoxe à ce que celui-ci se retrouve de nouveau placé face à un diagnostic de fragilité au motif d'une multiplication des instances<sup>32</sup>.

Enfin, les transformations opérées récemment dans l'organisation du pilotage de la formation continue devraient probablement constituer un point de vigilance pour Sciences Po Aix. Jusqu'en 2014, la formation continue relevait d'une direction en propre et également d'une directrice déléguée « pédagogie et formation continue » qui instaurait un lien direct avec la direction de Sciences Po Aix<sup>33</sup>. Dans le cadre des réorganisations qui ont suivi la crise de 2014, il a été décidé de mettre fin à cette organisation et, désormais, il n'existe plus de pôle dévolu à la formation continue dûment identifié, celle-ci relevant, de manière transversale, et selon les besoins, des différents pôles de la DFE (pôle admission, pôle formation, etc.). Il s'ensuit, du moins en termes d'affichage, une moindre visibilité des actions de formation continue qui semble quelque peu contradictoire avec le positionnement de Sciences Po Aix sur ce segment de formation : de fait, celui-ci - et il s'agit d'une de ses forces - est le seul IEP à délivrer son diplôme en formation continue à partir d'un accès en 4<sup>ème</sup> année. Du reste, la proportion d'effectifs inscrits en formation continue (516)<sup>34</sup> est relativement élevée par rapport au nombre d'étudiants (1 934) inscrits en formation initiale. En outre, le projet stratégique de l'établissement présente lui-même les actions de formation continue comme un des principaux leviers permettant d'obtenir, à l'avenir, un équilibre financier durable<sup>35</sup>. Dans ce contexte, le comité se demande si le choix opéré lors de la restructuration de l'organigramme fonctionnel en 2015 est bien en phase avec la forte visibilité que Sciences Po Aix doit et souhaite donner à ses activités de formation continue.

### 3 ● Un enjeu de soutenabilité qui reste à affronter

Au regard des ambitions fortes et légitimes de Sciences Po Aix en matière de formation, la question des moyens humains et financiers dont celui-ci dispose pour faire évoluer son modèle pédagogique dans les directions esquissées depuis deux ans se pose désormais avec acuité. Sur le plan des moyens humains, l'établissement est caractérisé par un taux d'encadrement des étudiants par des enseignants-chercheurs (EC)<sup>36</sup> qui est l'un des plus faibles des IEP de région<sup>37</sup>. En conséquence, il connaît également, parmi ces IEP, le plus fort taux d'heures complémentaires réalisées par des chargés d'enseignement vacataires, soit près de 89 % en 2014<sup>38</sup>.

Au-delà de ce que cette particularité indique quant aux charges de masse salariale que Sciences Po Aix doit assumer pour mettre en œuvre son offre de formation<sup>39</sup>, celle-ci est l'indice de marges de manœuvre réduite pour balayer tout le spectre des priorités affichées en matière d'enrichissement des cursus en mobilisant pour cela les enseignants titulaires de Sciences Po Aix. On peut notamment s'interroger sur la capacité de charge supplémentaire que Sciences Po Aix peut supporter pour intégrer davantage, dans sa stratégie, comme il le souhaite, des modalités de formation alternative comme l'apprentissage ou en contrat de professionnalisation. Dans le cadre de la refonte envisagée pour les diplômes de masters que Sciences Po Aix peut offrir en vertu de la convention d'association avec l'AMU<sup>40</sup>, la problématique de la soutenabilité est soulevée par l'établissement lui-même, notamment sous l'angle financier, quand celui-ci indique<sup>41</sup> ne pas exclure de diminuer le nombre de spécialités en 5<sup>ème</sup> année pour éviter d'avoir à faire face à des coûts de maquette qu'il ne serait pas en mesure d'assumer. Si besoin en était, cette éventualité démontre que Sciences Po Aix a pleinement conscience du fait qu'il existe une tension structurelle entre la réalité des moyens humains et financiers sur lesquels il peut s'appuyer et le projet de formation qu'il souhaite proposer. Dans une large mesure, cette tension reste encore aujourd'hui à réduire pour être en mesure de mettre en œuvre une politique de formation soutenable.

<sup>32</sup> Il s'agit ici du diagnostic formulé dans le précédent rapport de l'AERES réalisé en 2011 (p. 19).

<sup>33</sup> Organigramme gouvernance 2014, p.1-2.

<sup>34</sup> La grande majorité de ces effectifs est inscrit dans des certificats ou bien des formations courtes diplômantes (d'une durée de 3 mois à 1 an). La « voie formation continue » sur deux ans qui conduit au diplôme de Sciences Po Aix rassemble pour sa part une trentaine d'inscrits sur les deux années de formation.

<sup>35</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 17.

<sup>36</sup> 21 étudiants par EC en 2014.

<sup>37</sup> « Les instituts d'études politiques en région », rapport de la Cour des Comptes, mis en délibéré le 12 septembre 2016, p. 45.

<sup>38</sup> Ibid., p. 46.

<sup>39</sup> Voir infra (III - Les grandes fonctions du pilotage).

<sup>40</sup> Il est prévu que cette offre de masters soit désormais structurée en deux mentions « sciences politiques » et « relations internationales » dont l'AMU recevrait l'habilitation ministérielle.

<sup>41</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 55.

### III – Des liens étroits entre recherche et formation

Sciences Po Aix est à l'évidence soucieux de lier étroitement actualités et résultats de la recherche aux enseignements qu'il dispense, tout particulièrement en master et en doctorat.

Pour ce qui concerne le master, certains enseignements participent directement à la recherche, tels que ceux qui portent sur les méthodes et démarches théoriques. Professeurs et maîtres de conférences (MCF) du CHERPA interviennent directement dans les neuf spécialités du master Etudes politiques proposé à Sciences Po Aix<sup>42</sup>. Cinq de ces spécialités offrent la possibilité d'un encadrement pour des mémoires de recherche, les quatre autres un encadrement pour des mémoires professionnels ou de recherche appliquée. C'est ainsi que les démarches, méthodologies et thématiques de recherches les plus avancées entrent dans les formations des masters 1 et 2. Par ailleurs, la localisation conjointe sur l'espace Philippe Seguin des EC du CHERPA et des enseignements de M2 du DNM Etudes politiques offre des possibilités d'étroites synergies pour les étudiants.

Le CHERPA a aussi pour mission l'accueil et l'encadrement des doctorants<sup>43</sup> réalisant leur thèse (actuellement 70 sont en cours) sous la direction de l'un-e de ses membres titulaires<sup>44</sup> : 46 thèses ont ainsi été soutenues de 2011 à 2016 et la durée moyenne des thèses varie selon les disciplines, oscillant de 4,5 ans en histoire à 8 ans en droit<sup>45</sup>. De manière générale, les actions et dispositifs mis en place ces dernières années traduisent une réelle volonté de dynamiser la formation doctorale assurée au sein du CHERPA. Une charte de suivi des thèses a notamment été élaborée en 2014, charte qui définit les obligations réciproques entre directeurs et doctorants ainsi que les modalités de l'accompagnement que doivent proposer les directeurs de thèse. Les doctorants sont quant à eux très investis dans l'organisation et la tenue de divers séminaires thématiques du laboratoire et l'expérience qu'ils en retirent en matière de formation aux pratiques de la recherche leur semble très profitable. Ils portent notamment l'organisation d'un séminaire méthodologique mensuel « Les coulisses des thèses<sup>46</sup> » et d'un séminaire « Itinéraires de recherche » où un chercheur extérieur à Sciences Po Aix est invité à présenter son travail. À cela s'ajoute une « école d'été », en collaboration avec des équipes d'AMU, où, durant une semaine, les doctorants présentent leurs travaux et en débattent avec des chercheurs confirmés.

Au regard de ces éléments, la politique de formation à la recherche menée au sein du CHERPA semble tout à fait à même d'offrir aux doctorants les moyens nécessaires de se préparer à une insertion future dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. Du reste, durant les cinq dernières années, quatorze docteurs du CHERPA ont été recrutés sur des postes académiques statutaires en France et à l'étranger. Néanmoins, les doctorants ont indiqué se heurter parfois à une certaine inertie dans le traitement administratif des demandes qu'ils font dans le cadre de leurs enquêtes de terrain ou de leur participation à des colloques et conférences. Par ailleurs, en tant que membres de la commission scientifique, ils souhaiteraient être mieux différenciés des étudiants inscrits en M2 dans la place qui leur y est réservée.

### IV – La documentation

Examinée sur l'ensemble du contrat quinquennal qui s'achève, la politique documentaire ne semble pas avoir constitué un axe prioritaire pour Sciences Po Aix. Malgré des contraintes certaines, tant immobilières qu'en termes de ressources humaines et documentaires, et peu propices à garantir de bonnes conditions de travail aux étudiants, la politique documentaire est toutefois active et volontariste.

#### 1 ● Une politique documentaire dépendante de fortes contraintes immobilières

La bibliothèque de Sciences Po Aix a pour particularité d'être divisée en deux structures documentaires : l'une dans le bâtiment Saporta, l'autre dans le bâtiment Philippe Seguin. Cette particularité résulte de la création du centre de documentation recherche dans le bâtiment Philippe Seguin, lié à l'installation du CHERPA dans ledit bâtiment. Le fonds documentaire de ces deux sites est géré indépendamment suite à la décision prise en 2011 par l'ancienne direction de dissocier la responsabilité des deux centres documentaires, auparavant assemblée. Cette décision a été prise dans une volonté de clarification et de simplification de la gestion de ces deux sites et avait également de donner plus d'importance à la recherche. Cette distinction entre les deux publics, les étudiants de premier et second cycle pour la bibliothèque Saporta, et les enseignants-chercheurs et les doctorants pour la

<sup>42</sup> Tableau 9, p 39 du rapport d'autoévaluation du CHERPA (octobre 2016).

<sup>43</sup> Rattachés de fait à deux écoles doctorales d'AMU, soit ED67 « Sciences juridiques et politiques » et ED355 « Espaces, cultures et société ».

<sup>44</sup> Article 1 des statuts du CHERPA.

<sup>45</sup> Rapport d'autoévaluation du CHERPA.

<sup>46</sup> Atelier qui a pour but d'accompagner l'avancement des travaux de thèse dans les premières années.

bibliothèque Seguin permet d'envisager plus clairement leurs besoins respectifs en termes de politique d'acquisition. Cependant, l'usage de la bibliothèque Saporta ne remplit pas pour l'heure des conditions de travail optimales pour les étudiants. Dans des locaux exigus, cette bibliothèque ne parvient pas en effet à satisfaire les besoins en termes de places disponibles, d'autant que la majorité des étudiants souhaite bénéficier d'un espace de travail, notamment en groupe, plus que d'un lieu de consultation et de prêt de documentation<sup>47</sup>.

Ces difficultés résultant en grande partie de fortes contraintes d'agencement propres au bâtiment du site de Saporta, Sciences Po Aix a décidé, dans le cadre de son programme de rénovation immobilière, de déménager à l'horizon 2022 la bibliothèque Saporta vers le site Seguin. Si ce déménagement semble être une nécessité pour la viabilité de la politique documentaire de l'établissement, des doutes peuvent subsister quant à la future surface disponible de la nouvelle bibliothèque.

## 2 ● Des ressources humaines insuffisantes

Depuis le rapport de l'AERES de 2011, il n'a pas eu d'évolution significative pour ce qui est des ressources humaines allouées à la politique documentaire de l'établissement sur le site Saporta. Placé dans le périmètre de la DFE, le personnel de la bibliothèque représente 4 personnes, dont un titulaire recruté en septembre 2016. 4 contrats étudiants de 8 à 10h/semaine viennent en renfort de cette équipe qui assure une amplitude des horaires très élevée du lundi au samedi. Si l'ouverture de la bibliothèque le samedi est un réel point positif pour l'établissement, cela place également le personnel en situation de travail isolé. Malgré ce manque de moyens significatifs en termes de ressources humaines, le comité a pu constater une réelle volonté de la part du personnel de bibliothèque de répondre aux besoins des étudiants, des enseignants et du personnel<sup>48</sup>.

## 3 ● Une politique d'acquisition à coordonner et une stratégie numérique à développer

L'établissement cherche à l'heure actuelle à renforcer les liens entre les deux sites en matière d'acquisition et de gestion de leur fond documentaire respectif. En la matière, et afin d'améliorer l'adéquation entre le fond documentaire et les besoins pédagogiques il serait probablement souhaitable d'engager une réflexion coordonnée entre les enseignants et le service bibliothèque, au sein, par exemple, d'une commission bibliothèque. La bibliothèque de Sciences Po Aix bénéficie par ailleurs des outils et fonctionnalités du service commun de documentation (SCD) de l'AMU et, à ce titre, de toutes les ressources disponibles dont dispose l'AMU elle-même, notamment les collections et ressources documentaires de 90 bibliothèques et centres documentaires. Dans ce cadre, un dialogue avec l'AMU et Sciences Po Aix pourrait être engagé afin de permettre aux étudiants de Sciences Po Aix un accès numérique à certaines revues de sciences politiques.

Enfin, une politique de formation des étudiants à ces outils numériques a d'ores et déjà été mise en place par le biais d'ateliers de formation à la recherche documentaire en deuxième année. Une plateforme numérique de dépôt de mémoires a été créée, mais il semble que sa gestion relève davantage des prérogatives du service de scolarité que de celui du pôle bibliothèque. La numérisation des ouvrages et des travaux de recherches n'est pas, quant à elle, envisagée pour le moment.

<sup>47</sup> Enquête de satisfaction de la politique de documentaire menée du 1<sup>er</sup> au 18 décembre 2015.

<sup>48</sup> En témoigne la mise en place d'une enquête de satisfaction menée auprès des utilisateurs de la bibliothèque qui a permis aux personnels de comprendre les usages et les projets voulus pour la bibliothèque.

# La réussite des étudiants

## I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Avec 1 934 étudiants inscrits en formation initiale, dont 192 étudiants internationaux, 516 étudiants inscrits en formation continue et 442 au centre de préparation à l'administration générale (CPAG), Sciences Po Aix est un établissement à « taille humaine » et affiche du reste cette caractéristique comme une force. La politique de réussite mis en œuvre touche à la fois le concours commun d'entrée, la professionnalisation de la formation et la question de l'insertion professionnelle. Dans ces différents domaines, certaines initiatives - souvent heureuses - n'en sont encore qu'à leurs balbutiements, ou bien nécessitent une réelle réflexion stratégique.

### 1 ● Une politique de démocratisation active et pertinente

Dans le cadre de sa participation au réseau des IEP, Sciences Po Aix propose, en plus du concours commun en première année, un dispositif de démocratisation Tremplin<sup>49</sup>, qui est une préparation en ligne aux épreuves d'accès à faible cout pour les lycéens. De plus, dans le cadre du label « cordées de la réussite », Sciences Po Aix est lié par convention avec MENESR au programme d'études intégrées (IEPEI)<sup>50</sup> avec 38 lycées partenaires classés en REP+<sup>51</sup>. Cette politique de préparation au concours consiste à inviter 150 lycéens de la région dans l'établissement, et à organiser un concours blanc, puis une correction faite par les enseignants de l'établissement. L'association étudiante « IEP pour tous » prend une part active à l'organisation de ces trois rassemblements. Le bilan global sur le programme d'études intégrées semble montrer que le dispositif est efficace, même s'il s'avère parfois difficile pour l'établissement de trouver des lycées comprenant 75 % de boursiers, critère nécessaire pour l'octroi d'un financement par le ministère de tutelle. Cette politique de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur est complétée par des interventions de l'établissement dans les lycées partenaires dans l'optique d'inciter des lycéens à entreprendre des études supérieures. La direction actuelle fait de ces actions auprès des lycées un axe fort de sa politique, et celles-ci traduisent un souhait réel d'œuvrer en faveur de la réussite des étudiants.

### 2 ● Une professionnalisation des études en bonne voie mais qui reste encore cantonnée à quelques initiatives

Le renforcement de la dimension professionnalisante de la formation faisait figure de priorités dans le projet pédagogique affiché par Sciences Po Aix au début du contrat quinquennal qui s'achève. Pour autant, les premières années de ce contrat n'ont visiblement pas été l'occasion d'avancées sensibles dans ce domaine, le cursus restant encore largement axé autour de l'acquisition de connaissances disciplinaires fondamentales. Le changement de direction en 2015 a permis d'insuffler une dynamique nouvelle, accordant une place importante à la réflexion sur la professionnalisation des enseignements, et au passage à une approche par les compétences. Dans les faits, cela s'est, pour le moment, traduit par la mise en place à la rentrée 2016 de modules en deuxième année sous forme de cycle d'interventions d'un professionnel du recrutement chargé de former les étudiants à la rédaction d'un CV (en français et en anglais) et à l'entretien de recrutement, et également d'un comédien faisant travailler les étudiants dans le domaine de l'expression verbale et corporelle.

Les évolutions envisagées pour la refonte des contenus de l'offre de masters<sup>52</sup> tentent également de prendre en compte le vœu, exprimé à plusieurs reprises par les étudiants, d'aller plus loin dans la professionnalisation des enseignements. Les réflexions spécifiquement consacrées à la mention de master Etudes politiques (dans le cadre d'un conseil de perfectionnement installé très récemment) ont ainsi d'ores et déjà permis d'identifier, de manière tout à fait claire, les principales lignes de force d'une future politique de professionnalisation des études. Il ressort de ces réflexions la volonté d'améliorer, dans la formation à Sciences Po Aix, l'articulation entre l'acquisition des connaissances disciplinaires et l'apprentissage des compétences professionnelles. Dans ce domaine, il reste encore à Sciences Po Aix à définir précisément, notamment dans les parcours de dernière année de master, l'équilibre entre la

<sup>49</sup> Mise en place en 2009.

<sup>50</sup> Ce programme de démocratisation, réservé aux lycéens boursiers, a pour but de les aider à préparer gratuitement le concours commun des IEP. Sous la forme d'une plateforme internet agréant l'ensemble du contenu nécessaire pour la préparation du concours ainsi que des conseils méthodologiques, IEPEI propose également des devoirs par correspondance et des concours blancs. Certains IEP organisent aussi des tutorats ou encore des semaines de découverte dans leurs locaux.

<sup>51</sup> REP+ : Réseaux d'éducation prioritaire renforcés.

<sup>52</sup> Telles qu'elles détaillées dans le rapport du groupe de travail « offre de formation et pratiques pédagogiques ».

part qui doit, dans la formation, nécessairement revenir à des intervenants issus du monde socio-économique et celle qui doit être dévolue aux enseignants-chercheurs. L'acquisition de compétences comportementales<sup>53</sup> est également recherchée par les étudiants dans le cadre de l'engagement associatif des étudiants, engagement qui participe de facto à la professionnalisation de leur cursus à Sciences Po Aix<sup>54</sup>.

La réalisation de stages fait également partie de la politique de professionnalisation de la formation de Sciences Po Aix. Entre la 2<sup>e</sup> et la 5<sup>e</sup> année, les étudiants ont l'obligation d'effectuer un stage de minimum 2 mois, puis un stage de fin d'études au second semestre de 5<sup>e</sup> année dans la plupart des masters proposés par Sciences Po Aix. La politique de professionnalisation des cursus s'appuie également sur le développement de la formation en alternance, déjà mise en œuvre dans le M2 Expertise internationale et des réflexions pourraient être menées pour étendre l'alternance à d'autres masters. Il est toutefois nécessaire de relever que la recherche de stage et d'alternance est essentiellement menée par les étudiants, ceux-ci ne pouvant pas s'appuyer sur des bases de données permettant notamment le contact avec d'anciens diplômés de Sciences Po Aix en fonction en entreprise. Les partenariats avec le monde socio-économique ne sont pas, dans cette perspective, pleinement exploités, même si certaines entreprises partenaires recrutent spécifiquement chaque année des stagiaires et alternants de Sciences Po Aix. Travailler au renforcement et à l'approfondissement de ces liens apparaît aujourd'hui indispensable. Le fait que plus de 60 % des diplômés de Sciences Po Aix réalisent des carrières dans le secteur privé<sup>55</sup> rend la chose non seulement souhaitable, mais aussi plus facilement réalisable.

### 3 ● Une politique d'insertion professionnelle qui doit être renforcée

Sciences Po Aix bénéficie d'une aide à l'insertion professionnelle active, et se concrétisant par un ensemble d'événements comme le « Forum de la vie active » organisé chaque mois de novembre en lien avec les partenaires socio-économiques, ou les « Jeudis de la réussite » présentant le parcours d'un ancien étudiant de Sciences Po Aix. Ces initiatives de sensibilisation à la construction de la vie professionnelle sont appréciées, et sont assurées par la direction des relations extérieures et de la vie étudiante, mais pourraient être articulées avec la direction de la formation et des études qui a en charge le volet professionnalisation des études. En termes d'outils numériques, une plateforme des stages existe mais pourrait être davantage animée pour inciter les anciens étudiants et les partenaires à y poster des offres.

Sciences Po Aix est pleinement conscient des progrès qui restent à réaliser en matière de suivi de l'insertion professionnelle<sup>56</sup>. Des enquêtes sont certes organisées chaque année par le pôle « insertion professionnelle » de la DREVE qui mesure un certain nombre d'indicateurs d'insertion professionnelle des diplômés, et semblent attester de résultats tout à fait satisfaisants : le rapport d'autoévaluation de l'établissement indique<sup>57</sup> ainsi que, 18 mois après l'obtention de leur diplôme, 85 % des anciens étudiants sont en emploi. Cependant, elles se heurtent, malgré le sérieux et l'implication des personnels concernés, à certaines limites qui sont en partie liées à l'absence de moyens humains suffisants : difficultés à assurer un réel suivi de cohorte, à produire des documents de synthèse normalisés et allant au-delà de la restitution d'indicateurs quantitatifs, questionnaires qui relèvent à la fois de l'enquête d'insertion et de l'évaluation des formations. Il est patent que l'amélioration de ce suivi de l'insertion professionnelle ne peut passer que par un renforcement en moyens humains, ou bien par une mutualisation avec les services chargés de missions identiques à l'AMU selon des modalités de contribution respective qui seraient alors à définir. Le fait qu'une bonne partie des étudiants de Sciences Po Aix concernés par ces enquêtes sortent diplômés d'un diplôme national de master de l'AMU et que celle-ci mène systématiquement des enquêtes d'insertion à 30 mois comme toutes les universités, rend, en première analyse, la seconde option tout à fait possible.

Le pôle « insertion professionnelle » de Sciences Po Aix s'efforce également de travailler en collaboration avec l'association des anciens étudiants (notamment pour le recueil d'informations), mais celle-ci est peu active (élément qui était déjà mentionné dans le rapport de l'AERES de 2011), ce qui renforce les difficultés qui ont été mentionnées pour animer le réseau des *alumni*<sup>58</sup>. Par ailleurs, les relations que cette association entretient avec Sciences Po Aix semblent s'être affaiblies depuis le départ de l'ancien directeur et de l'enseignant chargé de mission aux relations avec l'association des diplômés (pour l'heure non remplacé). La nécessité de réactiver des liens forts avec l'association des diplômés est bien identifiée par la direction actuelle et elle pourrait en partie être satisfaite par la

<sup>53</sup> Adjectif employé à plusieurs reprises dans le rapport d'autoévaluation de Sciences Po Aix (p.8, p.9, p. 20 et p.40) et qui désigne un ensemble de « savoir-être ».

<sup>54</sup> Voir partie sur la vie associative.

<sup>55</sup> Rapport d'autoévaluation, p.25.

<sup>56</sup> Rapport d'autoévaluation, p.25.

<sup>57</sup> Rapport d'autoévaluation, p.25.

<sup>58</sup> Voir partie sur la politique de partenariats.

création de clubs locaux, la mise en place de services délivrés aux anciens et, plus généralement, d'actions communes.

## II – La vie étudiante

### 1 ● Un établissement à l'écoute de ses étudiants

Depuis 2011 et le changement de direction de 2015, un effort a indéniablement été réalisé pour associer les étudiants aux décisions de l'établissement, que celles-ci concernent la vie quotidienne ou bien des questions stratégiques fortes. Cette démarche inclusive s'appuie en premier lieu par la représentation des étudiants au CA. Ceux-ci sont au nombre de neuf représentants, de fait un tiers du CA, *via* trois collèges différents : le 1<sup>er</sup> collège correspond aux étudiants de première et deuxième années, le 2<sup>e</sup> collège aux 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> années, et le 3<sup>e</sup> aux étudiants de 5<sup>e</sup> année (et autres). Cette structure en trois collèges distincts permet une bonne représentation d'étudiants confrontés à des enjeux divers suivant leur niveau de formation, mais peut, à l'inverse, constituer un frein à l'émergence, au sein du CA, de discussions qui dépassent le simple cadre des préoccupations de telle ou telle promotion. Les élus étudiants se sentent écoutés et associés à la prise de décision, tant lors des réunions préparatoires du CA qu'au cours des délibérations. Ils contribuent par ailleurs à la communication entre la direction et les étudiants, *via* notamment des sondages.

Les étudiants ont été également pleinement associés aux nombreux groupes de travail mis en place par la direction en 2015, et ont donc, à ce titre, été consultés sur les grands enjeux du projet stratégique de Sciences Po Aix. Ceux-ci peuvent également compter sur des contacts privilégiés au sein de l'administration. Un dialogue particulièrement ouvert est mené entre les étudiants et le pôle « accueil/mobilité-vie étudiante » de la DRVE - pôle qui exerce à l'évidence parfaitement ses missions de relais entre les besoins exprimés par les étudiants et la direction, et dont la pérennisation (voire le renforcement) apparaît tout à fait nécessaire.

### 2 ● Une vie associative étudiante active

Forte de 33 associations, la vie associative étudiante de Sciences Po Aix est véritablement un atout de l'établissement. La majorité des étudiants sont membres de ces associations et souvent investis dans plusieurs d'entre elles à la fois. Ces engagements nécessitant un investissement certain en termes de volume/horaire, la DFE a décidé, en réponse à des demandes des étudiants, que la scolarité serait aménagée à compter de la rentrée 2017 : au lieu des 32 heures de cours par semaine actuellement effectives, les étudiants se verront proposés 22 heures de cours par semaine sur 10 semaines par semestre, afin de favoriser le travail individuel et l'engagement associatif. La reconnaissance de cet engagement associatif est concrétisée par la délivrance d'un certificat de gestion du monde associatif pour les responsables associatifs, ainsi que par la possibilité de bénéficier de formations de quelques heures portant sur la gestion budgétaire et comptable d'une association. Chaque année, un étudiant référent association a pour mission de représenter les responsables d'association auprès de la direction et du pôle « accueil/mobilité-vie étudiante ». Les liens établis entre les associations et le corps enseignants sont en revanche plus flous et gagneraient sans doute à être renforcés.

Les associations étudiantes sont soutenues financièrement par l'établissement *via* le dispositif du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE). Ce dispositif, dont le budget total pour l'année 2016/2017 est de 42 000 euros<sup>59</sup>, est reparti à 30 % pour les bourses d'action sociale, et à 70 % pour les associations. Le nombre important d'associations, en constante augmentation, ne permet cependant pas un soutien financier suffisant pour assurer la soutenabilité des projets des associations. Les moyens financiers de Sciences Po Aix ne permettant sans doute pas un effort supplémentaire significatif, il serait peut-être opportun de mettre en place un accompagnement des associations permettant à ces dernières de rechercher efficacement des sources complémentaires de financement de leurs projets. Enfin, toutes les associations étudiantes ne disposent pas de local dédié dans l'établissement. La direction est cependant consciente de ce problème et des solutions d'aménagement des sites Saporta et Seguin sont d'ores et déjà envisagées.

### 3 ● Un accompagnement pour les étudiants en difficulté qui nécessite d'être renforcé

Les initiatives en termes d'actions sociales à destination des étudiants restent, pour le moment, relativement fragiles. Au titre du FSDIE, seule une très faible somme est allouée aux étudiants en difficulté financière. De plus, ces aides prennent la forme d'allègements de droits d'inscription, lorsque les étudiants boursiers sont inéligibles. Enfin,

<sup>59</sup> Ce fonds propre de Sciences Po Aix a considérablement augmenté par rapport à 2011, où il représentait environ 18 000 euros.

l'absence d'aides financières à la mobilité internationale par une bourse sur fonds propres de l'établissement peut constituer un frein pour certains étudiants quant à leur choix d'année de mobilité.

En matière d'accompagnement des étudiants souffrant de décrochage scolaire, un certain soutien est apporté par le service de scolarité, plus particulièrement lorsque les difficultés se manifestent durant l'année de mobilité.

L'absence de médecin ou d'assistante sociale dans l'établissement laisse en revanche sans réelle solution l'accompagnement des étudiants souffrant de troubles psychiques et cognitifs. Enfin, comme cela avait été déjà relevé lors du dernier rapport de l'AERES, Sciences Po Aix a encore un travail important à fournir pour rendre accessible le bâtiment Saporta aux personnes souffrant d'handicap physique. L'architecture particulière du lieu rend cependant la tâche compliquée.

# La valorisation et la culture scientifique

## Une politique volontaire de valorisation et de diffusion de la culture scientifique

Sciences Po Aix a su, ces dernières années, développer et mieux cibler sa politique de valorisation de la recherche. Deux axes complémentaires, en particulier, ont été définis et ont engendré une dynamique clairement positive. Le premier a concerné la création d'une collection « Questions transnationales » auprès des Editions Karthala, qui a donné lieu à la publication de 4 ouvrages privilégiant la valorisation de travaux reposant sur des enquêtes de terrain. Le second axe s'articule autour d'une politique de développement d'archives ouvertes avec le projet de création d'un carnet « Hypothèses » permettant de faire connaître, de manière synthétique, les travaux de recherche en cours, de diffuser les résultats de ceux qui sont terminés, sous forme de documents de travail ou encore de valoriser les champs de compétences des doctorants et enseignants-chercheurs du laboratoire.

Comme c'est le cas en matière de volume de production scientifique, l'implication dans la valorisation apparaît encore cependant très inégale entre les membres de Sciences Po Aix. Dans le dossier d'autoévaluation du CHERPA, la liste des publications et des interventions dans le registre des « indices de rayonnement et d'attractivité académiques » et des « produits destinés à des acteurs du monde social, économique et culturel »<sup>60</sup> révèle en effet des investissements différenciés qui peuvent constituer un point de faiblesse dès lors que ceux-ci ne sont pas accompagnés de compensation pour celles et ceux qui s'engagent le plus.

En complément des actions qui viennent d'être mentionnées, l'établissement a mené ces dernières années plusieurs activités scientifiques<sup>61</sup> qui témoignent de l'importance qu'il accorde, non seulement aux actions de valorisation de la recherche proprement dite, mais aussi, et, plus généralement, à la diffusion de la connaissance scientifique au-delà des murs de Sciences Po Aix. En dehors du fait que ces nombreuses rencontres scientifiques et conférences publiques organisées contribuent incontestablement à la renommée et la visibilité de l'établissement, la dynamique à l'œuvre traduit, dans les faits, les ambitions affirmées que Sciences Po Aix revendique en matière de diffusion de la culture scientifique. En témoigne par exemple la création d'un portail en libre accès qui donne au grand public la possibilité d'accéder aux pages qui recensent les travaux et profils des chercheurs et des diplômés.

Enfin, la direction actuelle de Sciences Po Aix est tout particulièrement attachée à l'idée que l'établissement, au-delà des missions fondamentales de formation et recherche, soit aussi porteur d'un projet culturel et scientifique profondément enraciné dans la cité. La création en 2016 du cycle de conférences « Sciences Po Aix dans la Cité », dont le thème concerne les logiques de radicalisation, s'inscrit pleinement dans cette perspective et constitue une initiative particulièrement heureuse en ce qu'elle permet de mobiliser professeurs, chercheurs et étudiants de Sciences Po Aix pour donner à voir, au grand public, ce que les sciences humaines et sociales peuvent apporter à la compréhension de la question des phénomènes de société. Dans ce registre, il existe à l'évidence d'autres opportunités qui restent à saisir pleinement ou, du moins, à mieux exploiter. On peut penser notamment aux « rencontres économiques d'Aix-en-Provence » qui sont organisées chaque année par le Cercle des économistes dans les locaux du site Saporta sans que Sciences Po Aix soit identifié comme « co-porteur » de l'événement. Cela est d'autant plus dommage que cet événement, en rassemblant, à grande échelle, des membres de la communauté académique, des dirigeants d'entreprise, des étudiants, des acteurs du monde politique, ou encore le grand public, constitue une illustration parfaite de la démarche culturelle et scientifique dans laquelle Sciences Po Aix souhaite s'inscrire.

<sup>60</sup> Rapport d'autoévaluation du CHERPA (octobre 2016), p. 82 et suiv., p. 86 et suiv.

<sup>61</sup> Par exemple, en 2016, une école d'été des Etudes euro-méditerranéennes, un workshop, et des colloques et séminaires internationaux.



# Les relations européennes et internationales

La politique de relations internationales de Sciences Po Aix a été, durant le contrat quinquennal qui s'achève, directement affectée par les événements qui ont conduit à la démission de l'ancien directeur en 2014. La mise au jour de l'existence de plusieurs partenariats avec des organismes étrangers ne respectant ni l'habilitation ministérielle du diplôme national concerné, ni les règles encadrant de tels conventionnements, a été, de fait, un élément déclencheur de la crise de gouvernance vécue par Sciences Po Aix. Dans ce domaine, il était donc urgent et impératif, pour la nouvelle direction, non seulement de mettre fin à ces partenariats inappropriés, mais aussi d'insuffler une nouvelle dynamique dans la stratégie de partenariats internationaux.

## I - Une politique des relations internationales active...

L'existence d'une année de mobilité internationale obligatoire en 3<sup>e</sup> année exige, de la part de Sciences Po Aix, de disposer d'une vaste surface de partenariats avec des institutions étrangères qui proposent une offre dont la qualité soit en phase tant avec l'excellence revendiquée par l'établissement qu'avec les attentes des étudiants.

D'un point de vue strictement quantitatif, cette surface semble conséquente. Sciences Po Aix entretient ainsi 123 partenariats dont la moitié (57) en Europe. À un niveau de granularité plus fin, on observe que le nombre de partenaires est plus important en Amérique du Sud (20) qu'en Amérique du Nord (8 au Canada et 8 aux EU) ou en zone Asie-Pacifique (17). Cet état de fait est la conséquence d'une priorité récente accordée à ce sous-continent, avec la signature de six nouveaux accords. Compte tenu de la localisation géographique de Sciences Po Aix qui confère à ce dernier une vocation naturelle à se tourner vers l'espace euro-méditerranéen, le comité s'étonne du faible nombre de partenaires localisés dans le monde arabe (11). Il y a, en la matière, un certain *hiatus* entre la réalité des partenariats noués dans cette aire géographique et les ambitions affichées par l'établissement qui présentent cet espace comme le principal levier de sa stratégie internationale<sup>62</sup>.

À côté de ces nombreux accords bilatéraux qui rendent possibles les mobilités de 3<sup>e</sup> année, Sciences Po Aix offre, dès la 1<sup>e</sup> année, un programme de double diplôme sur 5 ans avec l'université de Freiburg. Ce parcours franco-allemand est mis en œuvre en parfaite harmonie entre les deux partenaires et la coopération a vocation à se renforcer en y adjoignant une collaboration portant cette fois-ci sur le volet recherche. Si l'on peut regretter que cette formation à l'international ne concerne qu'un nombre restreint d'étudiants (15 à 20), celle-ci constitue une parfaite illustration de la capacité de Sciences Po Aix à intégrer, dans sa stratégie internationale, la demande croissante des étudiants pour des doubles diplômes internationaux. La direction actuelle, forte de l'expérience acquise dans le cadre du parcours franco-allemand a d'ailleurs l'intention d'approfondir sa réflexion dans ce sens, et envisage des projets de création d'autres « double diplômes » avec des universités localisées dans le monde arabe, anglo-saxonnes ou bien encore hispaniques. Cette stratégie apparaît d'autant plus pertinente qu'elle est susceptible, en favorisant la mise en place de parcours internationaux originaux, de contribuer à une meilleure identification de Sciences Po Aix dans le paysage national et international de l'enseignement supérieur.

Les relations européennes et internationales de Sciences Po Aix se traduisent également par des mobilités entrantes de professeurs invités et sortantes d'enseignants-chercheurs de l'établissement. Pour les premiers, une dizaine en provenance des cinq continents séjournent chaque année à Sciences Po Aix entre 15 jours et un mois. S'agissant des seconds, certains échanges résultent de séjours de recherches scientifiques sur le terrain ou de conventions de partenariats en cours avec des centres de recherche au Caire, à Tunis, Rabat et Beyrouth et s'inscrivent dans la volonté de Sciences Po Aix de développer ses relations scientifiques avec l'espace euro-méditerranéen. Enfin, huit thèses en cours ou achevées sont en cotutelles avec des universités étrangères ces cinq dernières années. Durant cette période, 28 doctorants étrangers ont été accueillis au CHERPA<sup>63</sup>, soit près de la moitié de l'effectif total des doctorants. Leur provenance est très diverse<sup>64</sup> et sans lien apparent avec les conventions de partenariats nouées avec les centres de recherche étrangers, si bien que leur inscription au CHERPA semble

<sup>62</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 6.

<sup>63</sup> Rapport d'autoévaluation, p.34.

<sup>64</sup> Les pays de provenance de ces doctorants sont les suivants : Algérie, Autriche, Brésil, Corée du Sud, Côte d'Ivoire, Egypte, Etats-Unis, Indonésie, Italie, Japon, Madagascar, Maroc, Syrie, Togo, et Turquie (rapport d'autoévaluation, p. 34).

essentiellement relever d'initiatives individuelles et non coordonnées de membres du laboratoire en matière d'encadrement de thèse.

## II - ...dont les priorités restent à clarifier

La DREVE récemment créée - a naturellement vocation à jouer un rôle clé dans la politique de formation de l'IEP. Le pôle « mobilité - accueil / vie étudiante » intégré dans la DREVE accompagne les étudiants de Sciences Po Aix dans la perspective de leur mobilité internationale de 3<sup>e</sup> année notamment en préparant ces derniers aux tests de langues (notamment le TOEFL) dont les résultats, aux côtés des résultats académiques, sont utilisés par les universités partenaires étrangères pour proposer des places. Le pôle « International », rattaché également à la DREVE, gère pour sa part de nombreux dossiers, qui vont de la mise à jour des pages du site internet consacrés aux partenariats internationaux, à la création d'une version en langue anglaise de ce site en passant par l'appui administratif au développement de nouveaux partenariats (rédaction de conventions, contacts avec les homologues des universités concernées, etc.) ou bien encore la valorisation (encore largement en chantier) du réseau des alumni en emploi à l'étranger. On peut à ce titre s'interroger sur l'adéquation entre le volume des missions à accomplir et les moyens humains dont dispose ce pôle - une personne en charge du programme Erasmus, 7 personnes pour la mobilité d'accueil.

Dans ce contexte, et au regard également des errements passés en matière de partenariats avec des organismes de formation étrangers, il semble indispensable de définir des priorités claires tant en matière de zones géographiques visées que s'agissant des critères de choix des partenaires dans une aire donnée. Dans ce registre, la détermination de la direction de Sciences Po Aix ne fait guère de doute. Il n'en demeure pas moins que les marges de progression sont encore importantes. Si l'on ne peut affirmer que la stratégie actuelle des relations internationales de Sciences Po Aix relève toujours d'une politique au fil de l'eau<sup>65</sup>, celle-ci n'apparaît pas pour autant totalement ciblée. De nombreux espaces géographiques sont en effet mis en avant (zone latino-américaine, monde arabe, monde anglophone, etc.) et les critères retenus pour privilégier telle ou telle université dans un espace délimité restent indéterminés. Compte tenu des effets attendus du développement de nouveaux partenariats, il apparaît aujourd'hui essentiel de lever ces incertitudes, et de définir explicitement ce que peut être désormais, pour Sciences Po Aix, une stratégie internationale ciblée reposant sur des critères objectifs et quantifiables de contrôle qualité. L'établissement d'une charte interne des partenariats internationaux pourrait, dans cette perspective, constituer un appui utile et contribuer notamment à définir les bases de procédures de contrôle qualité bien définies.

---

<sup>65</sup> L'expression est tirée du rapport d'autoévaluation (p. 32) et est utilisée par la direction actuelle de Sciences Po Aix pour qualifier une stratégie passée à laquelle elle aspire à mettre fin.

# Le pilotage

Dans le cadre des nombreuses mesures entreprises depuis 2015 pour recentrer l'établissement sur l'exercice de ses missions fondamentales, le processus budgétaire, profondément rénové, a été formalisé et est désormais piloté. Au-delà des opportunités offertes par le départ d'agents, l'établissement a ainsi retrouvé des marges de manœuvre en matière d'emplois - notamment par une gestion précise des plafonds d'emplois Etat/établissement - qui ont permis de nouveaux recrutements qui sont venus renforcer les compétences dans les principales fonctions supports (domaines juridique, budgétaire et patrimonial). Un certain nombre de tableaux de bord calqués sur les priorités stratégiques de la direction (suivi des emplois, de la masse salariale, de l'exécution budgétaire et du PPI) sont désormais régulièrement communiqués à celle-ci, et contribuent à l'éclairer sur la bonne mise en œuvre des priorités définies pour l'établissement.

## I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion : une mise en œuvre récente qui reste à développer et partager

La cellule d'aide au pilotage a été créée fin 2015 et son responsable a été récemment nommé secrétaire général adjoint. Placé au cœur du pilotage de l'établissement, cette cellule s'emploie à mettre en place les outils nécessaires au suivi budgétaire sur des supports bureautiques dans l'attente de la mise à disposition d'outils nationaux adaptés. Grâce à l'impulsion donnée par la nouvelle direction, l'établissement dispose par ailleurs aujourd'hui d'une véritable vision prospective en matière d'investissement (avec le vote en 2016 du PPI). En revanche, le schéma directeur informatique adopté en 2014, dont le caractère est essentiellement technique, ne présente ni caractère stratégique attendu dans cet exercice (notamment en matière de développements applicatifs, d'acquisition de matériels multimédia ou encore d'accompagnement de la politique documentaire), ni de perspectives de mutualisation ou de mises en commun avec d'autres entités du site.

Le contrôle de gestion est quant à lui en phase de déploiement et n'irrigue pas encore l'ensemble des services et des acteurs de l'établissement. La comptabilité analytique n'assure, pour l'heure, que les premières analyses en coût complet des formations (incluant la masse salariale gérée par l'Etat) à partir des plannings de cours fournis par la direction de la formation et des études (DFE).

Le dialogue de gestion, récemment formalisé avec l'arrivée de la nouvelle équipe de direction, assure à présent, pour l'ensemble des services, une bonne visibilité sur les enjeux budgétaires de l'établissement. Il devra cependant évoluer vers l'appropriation de la gestion en autorisation d'engagement (AE) et crédits de paiement (CP) par les différents acteurs pour permettre à chacun d'appréhender pleinement les enjeux stratégiques budgétaires. En outre, ce dialogue de gestion reste essentiellement adossé à des tableaux de bord consacrés au suivi budgétaire de chaque entité. Il n'existe pour l'heure que peu d'indicateurs permettant, au-delà du suivi proprement dit, d'orienter les choix de gestion. Certes, certains documents contiennent quelques indicateurs (nombre de consultations de certains périodiques, adéquation mission/charge de travail<sup>66</sup>), mais ils ne semblent pas réellement utilisés par les différents services et ne suffisent pas à définir des cibles de résultats à atteindre.

Plus généralement, il serait sans doute utile d'assurer une continuité dans le dialogue de gestion - qui ne peut se réduire aux seules périodes budgétaires - pour apporter régulièrement aux différents acteurs les informations pertinentes sur les analyses prospectives et permettre à ceux-ci de mettre en perspective leurs activités au quotidien avec les éléments majeurs de programmation budgétaire de l'établissement.

## II – Une démarche qualité marquée par le contexte de l'établissement

Compte tenu de la crise rencontrée, la démarche qualité s'est aujourd'hui essentiellement concentrée sur la sécurisation juridique du fonctionnement de l'établissement avec une attention particulière accordée à la maîtrise du processus de la dépense. Cela s'est traduit également par la création récente d'un comité hygiène, sécurité et condition de travail (CHSCT) en janvier 2017 - dont la mise en place est en cours -, la refonte partielle du règlement intérieur (dans son volet disciplinaire) et la diffusion de notes sur les circuits de décision<sup>67</sup>.

Sciences Po Aix paraît conscient que, pour progresser davantage en matière de démarche qualité, il reste de nombreux chantiers à faire aboutir en matière juridique (règlements de la commande publique, politique d'archivage,

<sup>66</sup> Note de synthèse sur l'élaboration du budget 2017 en date du 25 novembre 2016.

<sup>67</sup> Note du 12 mars 2015 sur le circuit des parapheurs et note du 2 mai 2016 sur les modalités de prise de décision.

traitement des données personnelles, etc.). Dans cette perspective, et afin d'impulser une démarche qualité qui couvre l'ensemble des activités, l'établissement d'un plan d'action opérationnel (avec, en particulier, un calendrier de mise en œuvre pour finaliser le volet juridique) paraît un préalable indispensable.

### III – Les grandes fonctions du pilotage

- 1 ● Un basculement d'une gestion administrative des ressources humaines à une gestion qualitative qui reste à parachever dans un contexte de surcharge d'activités

Le service des ressources humaines (RH) assure la gestion des recrutements (diffusion des fiches de poste, gestion des candidatures), la gestion administrative des personnels (128 personnels permanents et 385 intervenants extérieurs<sup>68</sup>) et la coordination de la paye. Il assure ces missions avec 2 agents depuis l'absence prolongée d'un des agents et s'appuie fortement sur la cellule de pilotage. Celle-ci gère la procédure de la campagne d'emplois des enseignants et enseignants-chercheurs, assure le suivi de la masse salariale et travaille sur les projections pluriannuelles en matière de schéma d'emplois. Le service RH bénéficie également de l'appui du rectorat pour la médecine du travail et l'assistance sociale. Le rectorat a notamment apporté l'aide d'un psychologue lors de la crise de gouvernance traversée par l'établissement en 2014. En revanche, l'articulation avec les autres services pour la gestion des personnels n'est pas organisée et la communication n'est établie que par voie de messagerie, et au gré des difficultés rencontrées. De surcroît, une large partie du temps de travail du service est consacrée à une activité qui ne relève pas traditionnellement des attributions d'une telle entité, et qui consiste à rassembler les emplois du temps des formations pour la collecte des éléments constitutifs de la paye sur la foi des services faits. Cette procédure est menée sans lien formalisé avec les services de scolarité, alors même que ces derniers sont plus à même d'attester la fiabilité des informations relatives aux services d'enseignement.

Dans ce contexte, il est hautement souhaitable d'envisager la mise en place d'un réseau de correspondants administratifs RH dûment identifiés dans les différents services. Il apparaît en particulier nécessaire de clarifier les responsabilités respectives des services dans les procédures de paye et de diffuser largement les règles en vigueur en matière de conditions de recrutement, de primes et d'indemnités : recrutement de vacataires enseignants de plus de 65 ans, primes forfaitaires pour les personnels administratifs sollicités pour les journées portes ouvertes, rémunération des corrections des copies de concours, règles de codification dans les lignes de paye. Une plateforme d'imprimés a, certes, permis d'homogénéiser, au sein de l'établissement, la collecte des données nécessaires à la mise en œuvre des différentes procédures de gestion. Pour autant, elle ne peut se substituer à l'accompagnement méthodologique des procédures que pourrait offrir un service RH disposant du temps pour cela. En la matière, les très (et trop) nombreux retours pour erreur sur les états de paye mensuels<sup>69</sup> sont un point d'alerte pour l'établissement.

Pour l'essentiel, le service est à l'heure actuelle souvent réduit à gérer l'urgence et semble impuissant à organiser seul, et parallèlement, la circulation fluide de l'information qui est nécessaire à une articulation efficace entre recrutements, gestion des personnels, et gestion de la paye. Autrement dit, il peine à assurer l'ensemble des activités relevant d'un service de ressources humaines et n'est notamment pas en mesure d'accompagner plus qualitativement le développement des personnels. À titre d'illustration, si le plan de formation et le bilan social pour 2016 viennent d'être finalisés et vont être présentés au prochain CT, le service n'a pas réussi à produire les bilans sociaux pour 2014 et 2015<sup>70</sup>. La mise en place du CHSCT n'est pas encore finalisée (les membres ne sont pas formés et la première réunion a été repoussée) et les entretiens d'évaluation annuels n'ont pour l'instant concerné qu'un peu plus de la moitié des seuls personnels administratifs titulaires. Le service RH, pour sa part, n'a pu mener à bien l'exercice. Enfin, l'action sociale vient d'être confiée, à titre d'expérimentation, à une agente de la direction des relations extérieures et de la vie étudiante qui n'est pas formée à l'action sociale des personnels et n'est pas en liaison avec le service des ressources humaines.

Au-delà de ces points de fragilité, il n'en demeure pas moins que la transparence et la clarification apportées aujourd'hui aux recrutements (diffusion de fiches de poste précisant les missions et le positionnement du poste concerné, mise en place de campagne d'emplois ciblées<sup>71</sup>), tout comme les nombreux chantiers mis en œuvre sur le domaine RH (informatisation, entretiens annuels, CHSCT), démontrent la volonté de l'établissement d'avancer vers une dimension qualitative à la gestion RH. Cette évolution accentuée cependant le poids des contraintes dans un service affaibli par le manque de personnels et le renforcement prévu pour septembre 2017 paraît une mesure

<sup>68</sup> Rapport d'autoévaluation « Sciences Po Aix en chiffres ».

<sup>69</sup> Sur 50 dossiers paye, en moyenne, une dizaine font l'objet chaque mois de retours paye.

<sup>70</sup> Pour 2015 un bilan succinct sous format power point a cependant été produit pour le CA.

<sup>71</sup> Professeurs invités, étudiants tuteurs (documents fournis lors de la visite).

indispensable. Il devra être l'occasion de mieux structurer la fonction RH au sein de l'établissement et d'en formaliser les différents processus en définissant clairement les rôles de chacun pour l'ensemble des services.

## 2 ● Un suivi rigoureux de l'évolution de la masse salariale

Le suivi de la masse salariale et des emplois est assuré par la cellule pilotage à l'aide de seuls tableaux bureautiques partagés entre le service RH et la cellule pilotage. En dépit des limites de l'outil utilisé, l'impact financier de chaque événement en gestion y est systématiquement retraduit, ce qui témoigne d'une réelle détermination de l'établissement à disposer d'une gestion administrative et financière intégrée. Cela rend d'autant plus regrettable le fait que la faiblesse des effectifs du service n'ait pu permettre à celui-ci d'alimenter un outil bien plus performant (Mangue de la suite Cocktail), qui est déployé techniquement dans l'établissement mais reste non utilisé.

De 117,4 équivalents temps plein travaillés (ETPT) consommés en 2015 (68,2 titulaires et 49,2 contractuels) la consommation des emplois est passée à 119 ETPT en 2016 (64,2 titulaires et 54,8 contractuels)<sup>72</sup>. Ces effectifs s'inscrivent sous deux plafonds d'emplois et de masse salariale : les titulaires sont systématiquement inscrits sous plafond Etat (5,6 M€ pour 91,5 ETPT)<sup>73</sup> et les CDD relèvent majoritairement du plafond Etablissement. L'établissement gère avec la plus grande attention et rigueur d'analyse ses deux plafonds d'emplois en cherchant à retrouver plus de souplesse budgétaire par le transfert de ses emplois permanents (notamment les CDI) sur les postes vacants sur budget Etat.

L'évolution de la masse salariale de l'établissement depuis 2013 témoigne également des efforts importants entrepris par Sciences Po Aix pour maîtriser le pilotage de son budget. Alors que cette masse salariale représentait en 2013 près de 53 % des dépenses de fonctionnement en 2013 et consommait 54,8 % des produits encaissables<sup>74</sup>, celle-ci constitue à présent (en 2016) 49,6 % des dépenses de fonctionnement exécutées en 2016 et consomme 52,1 % des produits encaissables. En montant, la masse salariale est régulièrement en diminution depuis 2013, année où elle atteignait 2,936 M€ : pour 2016, elle était prévue à hauteur de 2,531 M€ au BR 2016 et s'est réalisée à 2,420 M€ au compte financier soit une diminution de 1,9 % par rapport à l'exécution 2015 (2,467 M€).

## 3 ● Des principes de gestion qui demeurent hétérogènes

La fonction financière est placée sous la responsabilité du secrétaire général adjoint, par ailleurs responsable de la cellule de pilotage. L'élaboration du budget est confiée à la direction des affaires financières composée de 3 personnes appuyées par un vacataire à temps partiel. Ce service centralise et synthétise l'ensemble des documents produits et discutés lors des dialogues de gestion mis en place pour l'élaboration du budget et son suivi dans le cadre du décret sur la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP).

L'élaboration budgétaire est techniquement maîtrisée par les acteurs de la fonction financière et repose sur un processus formalisé. Le dialogue de gestion budgétaire est précédé par une note de cadrage<sup>75</sup> présentant les priorités stratégiques de l'établissement<sup>76</sup>) et le contexte contraint dans lequel elles s'inscrivent. Cette étape est pilotée par le secrétaire général adjoint, et adossée à des tableaux restituant à chacun le bilan de sa gestion et se conclue par une note de synthèse élaborée par le secrétaire général adjoint<sup>77</sup> apportant les éclairages nécessaires à l'arbitrage du directeur. L'exécution budgétaire en recettes comme en dépenses fait l'objet d'un suivi bimensuel par le service en étroite liaison avec l'agent comptable.

La direction des affaires financières applique les principes de la gestion en AE-CP propres à la GBCP pour la présentation du budget au vote du CA. En revanche, en interne, pour les services, la gestion reste inscrite dans les principes antérieurs au cadre de la GBCP. Les deux approches n'étant pas équivalentes, il s'ensuit des affichages différents entre le budget voté et le budget à vocation interne dit « budget agrégé ». Ainsi, pour 2017, le CA a voté une masse salariale à hauteur de 2 477 106 € qui est affichée à 2 437 106 € au budget agrégé et toutes les sections budgétaires sont impactées par ces différences d'approches entre le budget GBCP voté par le CA et le budget agrégé. De même, le tableau (tableau 2<sup>78</sup>) des autorisations budgétaires, prévisions de recettes et solde budgétaire détaillées

<sup>72</sup> Rapport de l'agent comptable compte financier 2016.

<sup>73</sup> Note de présentation du budget 2017 au CA du 10 décembre 2016.

<sup>74</sup> Compte financier 2016.

<sup>75</sup> Note de cadrage budgétaire du 13 octobre 2016.

<sup>76</sup> Pour 2017, les priorités affichées dans la note de cadrage étaient : la mise en œuvre du programme pluriannuel d'investissement, le déploiement d'une offre de formation répondant aux attentes des étudiants et le développement de l'alternance.

<sup>77</sup> Note de synthèse sur l'élaboration du BI pour 2017 en date du 25 novembre 2016.

<sup>78</sup> Désigné comme tel dans les documents soumis au CA lors du vote du budget 2017.

dans les 3 dimensions (personnel, fonctionnement et investissement) voté par le CA pour 2017 affiche un déficit de 865 002 € en CP alors que le prélèvement sur fonds de roulement présenté au budget agrégé est de 722 979 € (correspondant pour l'essentiel à la couverture des opérations d'investissement). Il est patent que, les deux approches n'étant pas totalement superposables, cela peut altérer à terme, pour l'établissement, sa capacité à avoir une appréciation totalement robuste de la réalité de sa situation financière telle qu'elle peut être analysée selon les nouveaux principes budgétaires.

#### 4 ● Une situation budgétaire encore fragile

L'ampleur des difficultés financières engendrées par la dénonciation de partenariats consécutive à la crise récente se mesure dans l'ampleur du déclin des recettes depuis 2015. Régulièrement au-dessus de 5 M€ jusqu'en 2015 (avec un pic à près de 5,6 M€ en 2013), celles-ci se situent à 4,89 M€ en 2016 et sont estimées à 4,8 M€ au budget 2017. Cette réduction affecte essentiellement les ressources propres qui sont passées de 2,83 M€ en 2013 à 2,08 M€ en 2016 et estimées, prudemment, à 1,8 M€ en 2017 (hors neutralisation des amortissements). Si la baisse de ces ressources a été en partie compensée en 2016 par une augmentation des subventions d'un montant de 536 000 €, et amortie par une maîtrise (déjà soulignée) des dépenses de masse salariale, cette situation inscrit le volume de dépenses dans une contrainte forte dont l'établissement a pleinement conscience, comme l'atteste la réduction de près d'1 M€ des dépenses depuis 2014 ainsi que le vote d'un budget 2017 volontariste en retrait de près de 80 000 € par rapport à l'exécuté 2016. Au budget initial 2017, la masse salariale est inscrite pour 2 477 106 €, soit un montant inférieur de 0,2 % au BR 2016, mais en progression de 2,3 % par rapport au réalisé 2016. Cette augmentation, visiblement préemptée par l'impact financier différé des recrutements de 2016<sup>79</sup>, ne donne aucune marge de manœuvre à l'établissement sur cette ligne.

Les contentieux nés de la gestion antérieure ont, semble-t-il, été réglés, en grande partie, par des transactions et par l'organisation d'un jury rectoral pour certains diplômés. La provision pour risques de 110 000 euros inscrite au budget 2017 concerne deux contentieux restés pendants et ne couvre que partiellement le montant des créances douteuses à fin 2016 (152 000 €)<sup>80</sup> ; il n'est pas avéré que le montant des charges à payer à fin 2016 (73 700€) ait été prévu à bon niveau dans le budget 2017. Ces incertitudes, auxquelles s'ajoutent celles relatives à des éléments du fonds de roulement aujourd'hui non intégrés (congés non pris, compte épargne temps, heures complémentaires et supplémentaires)<sup>81</sup>, accentuent la fragilité de ce budget, et ce d'autant plus que ce fonds de roulement, qui s'élève à fin 2016 à 2,96 M€<sup>82</sup>, doit être impérativement préservé pour mener à bien le projet immobilier adopté dans le cadre du PPI. Il convient cependant de remarquer que ce fonds de roulement est largement positif, si bien qu'il permet à l'heure actuelle, non seulement de couvrir les besoins à court-terme mais aussi d'alimenter la trésorerie nette d'établissement. Celle-ci (3,79 M€ au compte financier 2016) représente plus de 280 jours de dépenses (soit une période d'une durée bien supérieure au seuil de prudence recommandé).

Dans ce contexte d'ensemble, la baisse régulière des ressources propres est probablement l'élément qui doit faire l'objet d'une vigilance prioritaire. Il apparaît donc capital pour l'établissement de définir et de mettre en œuvre rapidement un plan opérationnel qui permette de développer ces ressources<sup>83</sup>, afin de pouvoir en récolter les fruits en matière de recettes au budget 2018. Les projets de valorisation du patrimoine évoqués lors de la visite - sans chiffrage - ne suffiront probablement pas, à eux seuls, à garantir durablement la santé financière de l'établissement. L'enjeu fait en réalité ici écho à une problématique déjà évoquée précédemment en matière de relations partenariales avec le monde socio-économique (relations dont il a été indiqué supra qu'elles pourraient être davantage utilisées comme un moyen d'augmenter les ressources propres, comme par exemple celles issues de la taxe d'apprentissage). Dans ce registre, il est essentiel, pour Sciences Po Aix, d'activer, dans le cadre d'un plan d'actions bien défini, l'ensemble des leviers dont il dispose afin de se procurer les recettes complémentaires indispensables à son développement.

On notera enfin que l'établissement ne s'est pas encore engagé dans une démarche visant à identifier et objectiver les risques générés par ses modes de gestion (cartographie des risques), pas plus que dans la formalisation de l'ensemble des processus de dépenses et de recettes. Cependant, au regard de l'urgence à définir un plan d'action opérationnel centré sur le développement des ressources propres, ces questions paraissent moins prioritaires.

<sup>79</sup> Point d'attention souligné par l'agent comptable dans la note de présentation du CF 2016.

<sup>80</sup> Document de l'agent comptable.

<sup>81</sup> Présentation du budget 2017 note de l'ordonnateur.

<sup>82</sup> Ces 2,96 M€ de fonds de roulement brut correspondent à 1,63 M€ net (hors provisions, hors travaux immobiliers votés en 2016, hors excédents dégagés par la formation continue à la demande du Rectorat), soit 137 jours de fonctionnement.

<sup>83</sup> Aspect évoqué en conclusion de la note de synthèse sur l'élaboration du budget 2017.

## 5 ● Un système d'information encore incomplet et dont la mise en cohérence avec la stratégie de l'établissement reste imprécise

La direction des systèmes d'information et de la stratégie numérique (DSISN) comprend 5 personnes dont 2 étudiants de masters en alternance et 1 contrat étudiant de 7 heures hebdomadaires. Elle assure l'exploitation des infrastructures, la gestion d'applications de gestion partagées avec l'AMU (SIFAC, Apogee), la gestion d'applications administrées en propre, que celles-ci soient des produits extérieurs (Winpaye, logiciel Mangué de la suite Cocktail) ou bien développées en interne (application de gestion des plannings de cours, de gestion de salles, ou encore plateforme pédagogique permettant aux étudiants d'accéder aux ressources mises en ligne par les enseignants).

Les applications développées en interne font l'objet d'un processus de concertation avec les utilisateurs en amont du développement et d'une assistance organisée. Cependant, il n'existe pas de cadre formalisé pour recueillir régulièrement les expériences des utilisateurs de ces applications (par exemple au moyen d'enquêtes). Ainsi, les retours utilisateurs de la part des étudiants sont limités aux étudiants salariés du service. Il apparaît par ailleurs que ces développements, qui ne s'inscrivent pas dans le schéma directeur de 2014, s'exécutent ponctuellement au gré des besoins de la direction de l'établissement. Il manque ici, pour compléter le schéma directeur adopté en 2014, un véritable plan stratégique de développement du système informatique, établi à partir d'un état des lieux et adossé à un calendrier précis.

La DSISN est en relation avec l'ensemble des services de l'établissement et tout particulièrement la direction du patrimoine et de la logistique avec laquelle elle interagit dans l'espace patrimonial. Elle a notamment été associée au PPI. Elle est également intégrée dans le réseau des DSI des autres IEP (échanges d'expérience et de cahiers des charges) et est en lien avec le service homologue de l'AMU avec laquelle elle partage le même réseau pour les hébergements partagés (SIFAC, Apogee).

## 6 ● Une politique logistique et immobilière bien affirmée mais qui reste à inscrire dans des perspectives financières pluriannuelles sécurisées

La direction du patrimoine et de la logistique est dotée de 13 agents dont 11 sont affectés à l'accueil et à l'entretien et 2 agents de catégories A dédiés, pour l'une à l'entretien et la maintenance et l'autre, le directeur du service, à la mise en œuvre du PPI. La partie logistique s'appuie, pour le suivi de ses activités, sur une application qui permet aux différents services de présenter leurs demandes de travaux. Ces demandes sont ensuite attribuées par le chef d'équipe aux agents concernés ; un suivi de l'exécution est assuré dans l'application et un bilan des activités est régulièrement effectué.

Cette direction a en charge l'organisation et le suivi des opérations immobilières sur un espace qui couvre 4 649 m<sup>2</sup> de surface utile répartie sur 3 sites dont 2 (Saporta et Marceau Long) sont en centre-ville et le 3<sup>e</sup> (site Seguin) en limite de périphérie d'Aix-en-Provence. Les bâtiments appartiennent pour la plupart à l'Etat, à l'exception d'une partie de l'immeuble Saporta qui appartient à la ville d'Aix-en-Provence et est mis à disposition de l'établissement par une convention<sup>84</sup>. Les bâtiments ne sont pas classés (sauf une partie du site Saporta) mais sont tous en site protégé.

L'adoption du PPI en 2016 a non seulement constitué la première décision forte de la nouvelle direction permettant de donner à Sciences Po Aix une vision prospective solide, mais a aussi été le point de départ d'une montée en puissance tout à fait significative des capacités de pilotage de la direction du patrimoine et de la logistique. Celle-ci dispose en effet désormais de procédures et d'outils performants, et est en mesure de réaliser une analyse, tant sur le plan technique qu'au point de vue juridique, des espaces mis à disposition de l'établissement.

Ce PPI concerne l'ensemble des 3 sites de l'établissement et sa réalisation, évaluée à 11 M €, s'échelonne jusqu'en 2025. Sa réalisation permettra de porter la surface disponible de 4 649 m<sup>2</sup> à 5 450 m<sup>2</sup> au principal bénéficiaire des missions cœur de métier de l'établissement (formation et recherche) et des étudiants (vie étudiante et bibliothèque). Ce plan n'ayant pas été inscrit dans l'actuel CPER, son financement s'appuie, pour l'heure, sur les seules capacités du fonds de roulement de l'établissement. Pour cette raison, il a été segmenté en tranches fonctionnelles, autonomes les unes par rapport aux autres, tant techniquement que financièrement. Les plus immédiates s'inscrivent dans l'enveloppe du fonds de roulement en attendant l'issue des discussions qui sont menées avec la région à propos du prochain CPER (voir *supra*). Sous l'hypothèse d'un fonds de roulement stable sur la période, et en l'absence d'apport extérieur, la phase d'incertitude pour la suite du financement commencera en 2020 (soit précisément l'année de lancement du prochain CPER).

<sup>84</sup> La convention arrive à échéance en 2020 mais ne paraît pas susceptible d'être remise en cause.

Les premières opérations débutent en 2017 et les premiers marchés respectent l'enveloppe prévue. La conduite des opérations est externalisée et la direction du patrimoine en assure un suivi régulier dans toutes ses dimensions, financière, technique et temporelle. Il est intégré au tableau de bord du directeur. Enfin, la direction du patrimoine est en lien régulier avec l'ingénieur régional de l'équipement du rectorat et le directeur est intégré dans le réseau métier des ingénieurs du patrimoine de l'Etat qui lui assure un appui métier tant sur le domaine du patrimoine que de la logistique.

# Conclusion

Sciences Po Aix bénéficie incontestablement d'atouts de grande valeur pour accomplir ses missions, parmi lesquels figure en bonne place une offre de formation de très grande qualité, riche, et donnant aux étudiants pleine satisfaction dans l'accomplissement de leur projet professionnel, ainsi qu'une excellente insertion au sein de son territoire. Grâce à l'appui sans faille des collectivités territoriales, des partenaires académiques et socio-économiques et à la mobilisation importante de sa direction et de ses personnels, l'établissement est parvenu, au sortir de la crise de 2014, à rénover son modèle de gouvernance et à entamer une mutation visant à se doter progressivement d'outils et de procédures de pilotage. Pour aussi traumatisante que cette crise ait pu être pour la communauté de Sciences Po Aix, celle-ci a eu également pour effet salvateur de mettre l'établissement face à la nécessité absolue de se doter d'une vision prospective et d'explicitier son positionnement stratégique dans le cadre des nombreuses évolutions que connaît aujourd'hui l'enseignement supérieur<sup>85</sup>. L'ensemble des actions et réflexions menées dans cette perspective depuis deux ans a permis à Sciences Po Aix de reconstruire une identité forte, claire, et largement partagée par l'ensemble de ses acteurs.

Pour autant, l'établissement est désormais confronté à de réels questionnements, qui restent largement en suspens et qui, pour l'essentiel, tiennent à l'écart manifeste qui existe entre l'ensemble des ambitions revendiquées en matière de formation et de recherche et la réalité des moyens financiers et humains dont celui-ci dispose aujourd'hui en particulier dans les fonctions support. La conjonction d'un équilibre budgétaire encore fragile et du sous-encadrement qui caractérise Sciences Po Aix en matière de personnels administratifs et enseignants-chercheurs fait en effet planer les plus grands doutes sur la capacité de l'établissement à mener de front toutes les actions envisagées (projet immobilier, renforcement de la professionnalisation des formations, montée en puissance de la recherche, amélioration du système de pilotage, développement des partenariats socio-économiques et des relations internationales, etc.). Dans ce contexte - dont Sciences Po Aix n'ignore en rien la nature -, il semble véritablement souhaitable de décliner dès à présent la stratégie retenue en un plan d'actions prioritaires qui identifie notamment celles que l'établissement entend privilégier dans le cadre du prochain contrat.

Parallèlement, l'établissement gagnerait probablement à augmenter et diversifier ses ressources propres, notamment en engageant une réflexion sur la modulation des frais de scolarité et en élargissant ses partenariats socio-économiques pour permettre le déploiement de sa stratégie. Cela pourrait avoir pour effet, grâce notamment aux recettes de la taxe d'apprentissage ou aux opportunités que cela offrirait en matière de formation alternée financée, de détendre en partie les fortes contraintes budgétaires qui pèsent aujourd'hui sur Sciences Po Aix. Les ambitions de Sciences Po Aix en matière de professionnalisation de ses cursus et de renforcement de la qualité de l'insertion professionnelle de ses diplômés pourraient s'en trouver également facilitées. Une telle stratégie, pour être viable, réclamerait cependant qu'y soit associés des moyens plus importants que ceux actuellement dévolus à la DREVE.

Dans ce contexte, l'AMU apparaît aujourd'hui comme un interlocuteur incontournable et privilégié pour accompagner Sciences Po Aix dans la déclinaison de son projet stratégique et contribuer à rendre celui-ci soutenable. Dans de nombreux domaines qui font l'objet de priorités fortes au sein de la politique de formation et de recherche de Sciences Po Aix, l'AMU dispose en effet de moyens importants qui, dans le cadre d'une politique de mutualisation, pourraient constituer un appui très précieux. Dans le même ordre d'idée, la montée en puissance des activités scientifiques à laquelle aspire Sciences Po Aix - qui apparaît indispensable pour préserver l'équilibre du socle formation-recherche sur lequel est bâti le projet d'établissement - ne peut à l'évidence passer que par la définition d'une stratégie concertée avec l'AMU. Un renforcement significatif des liens avec l'AMU pourrait en réalité permettre à Sciences Po Aix d'asseoir encore davantage sa propre identité, en gagnant en visibilité auprès des partenaires, et en trouvant là les ressources nécessaires pour affirmer, finalement, ses propres spécificités dans l'environnement universitaire national et international.

## I – Les points forts

- Une identité forte, adossée à un positionnement stratégique clairement explicité et dans laquelle l'ensemble des personnels se reconnaît très largement.
- Une offre de formation d'excellent niveau et dont la qualité est reconnue tant par les étudiants que par les partenaires socio-économiques.

<sup>85</sup> Notamment à la politique de site et aux dynamiques à l'œuvre dans l'espace AMPM.

- Des efforts très importants pour améliorer la qualité et la rigueur du pilotage de l'établissement.
- Une politique volontariste visant à associer les étudiants aux évolutions de l'établissement et à soutenir leurs actions associatives.

## II – Les points faibles

- L'absence, pour l'heure, d'un plan d'actions indiquant comment sont hiérarchisés, dans un contexte de ressources rares, les différents axes stratégiques de développement identifiés par l'établissement.
- Un équilibre budgétaire qui demeure fragile et ne laisse que peu de marges de manœuvre à l'établissement.
- Une politique scientifique dont la montée en puissance reste contrainte par la taille réduite de l'unité de recherche de Sciences Po Aix.
- Une réorganisation administrative qui a engendré une surcharge d'activité et des difficultés, pour les personnels, à identifier missions et objectifs assignés et à s'approprier pleinement les outils de pilotage mis en place.
- Un réseau des anciens insuffisamment actif, et dont le faible dynamisme constitue notamment un frein à l'approfondissement et l'élargissement des partenariats socio-économiques.

## III – Les recommandations

- Entamer rapidement une analyse de l'adéquation entre les ressources humaines et financières de l'établissement et les projets stratégiques envisagés, et en déduire un plan d'actions précis qui indique quels sont ceux qui doivent être mis en œuvre en priorité.
- Poursuivre les efforts importants engagés pour prendre la pleine maîtrise du pilotage de l'établissement, en veillant tout particulièrement à rendre les évolutions compatibles avec la charge de travail des personnels et à accompagner ces derniers dans l'appropriation des outils mis en place.
- Approfondir et élargir les partenariats socio-économiques tant pour renforcer la qualité de l'insertion professionnelle de ses diplômés que pour développer les ressources propres de l'établissement.
- Approfondir les liens et les échanges avec l'AMU, tant au sujet des mutualisations de moyens qui pourraient être mises en œuvre qu'à propos des évolutions dont doit faire l'objet la politique de recherche de Sciences Po Aix pour poursuivre sa montée en puissance.
- Mettre en place un véritable réseau de diplômés animé et structuré, et s'appuyer sur celui-ci pour améliorer le suivi de l'insertion professionnelle et élargir les opportunités offertes aux étudiants en matière de stage ou de perspectives d'emploi.
- Adosser la stratégie de développement des relations internationales à des objectifs et critères précis (nature des besoins des étudiants en mobilité sortante, caractéristiques des partenaires potentiels) qui permettent de clarifier les priorités en matière d'aires géographiques et de types de partenariats.

# Liste des sigles

## A

A*MIDEX	Initiative d'excellence Aix- Marseille
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ALCoV	Analyses Localisées Comparatives du Vote
AMPM	Aix-Marseille-Provence-Méditerranée
AMU	Aix-Marseille Université

## B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
--------	---

## C

CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CGE	Conférence des grandes écoles
CHERPA	Croyance, Histoire, Espace, Régulation Politique et Administration
CHSCT	Comité hygiène, sécurité et condition de travail
CMA-CGM	Compagnie maritime d'affrètement - Compagnie générale maritime
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
CP	Crédits de paiement
CPAG	Centre de préparation à l'administration générale
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
CR	Commission de la recherche
CT	Comité technique
CV	Curriculum vitae

## D

DFE	Direction de la formation et des études
DREVE	Direction des relations extérieures et de la vie étudiante
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DSI	Direction des systèmes d'information
DSISN	Direction des systèmes d'information et de la stratégie numérique

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENA	École nationale d'administration
ENM	École nationale de la magistrature
EPA	Établissement public à caractère administratif
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	European Research Council ou Conseil européen de la recherche
ETPT	Équivalents temps plein travaillés

## F

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

## G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
------	--

**H**

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

**I**

IDEX Initiative d'excellence  
 IEP Institut d'études politiques  
 Inra Institut national de la recherche agronomique  
 Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale  
 IRD Institut de recherche pour le développement

**J**

JPO Journée portes ouvertes

**L**

L (LMD) Licence  
 L/L1/L2/L3 (LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année  
 LMD Licence-master-doctorat

**M**

M (LMD) Master  
 M/M1/M2 (LMD) Master, master 1re année, 2e année  
 MCF Maître de conférence  
 MENESR Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

**P**

PIA Programme d'investissements d'avenir  
 PME Petite et moyenne entreprise  
 PPI Programme pluriannuel immobilier  
 PR Professeur des universités

**R**

RCE Responsabilités et compétences élargies  
 REP+ Réseaux d'éducation prioritaire renforcés  
 RH Ressources humaines  
 RI Relation internationales

**S**

SCD Service commun de documentation  
 SG Secrétariat général  
 SHON Surface hors d'œuvre nette  
 SHS Sciences humaines et sociales  
 SIFAC Système d'Information Financier Analytique et Comptable

**T**

TOEFL *Test of english as a foreign language* (test d'anglais en tant que langue étrangère)

**U**

UE Unité d'enseignement  
 UMR Unité mixte de recherche  
 UV Unité de valeur

# Observations du directeur



Le Directeur

**HCERES**  
Monsieur Michel ROBERT  
Directeur  
Département d'évaluation des établissements  
2 rue Albert Einstein  
75013 Paris

Aix-en-Provence, le 3 novembre 2017.

Monsieur le Directeur

Je tiens tout d'abord à vous dire combien furent unanimement appréciées la cordialité et la courtoisie qui ont présidé aux échanges que nous avons eus avec les membres du comité de visite. Il se dégage de la version provisoire du rapport qui nous a été transmis le sentiment que nos attentes ont été dûment prises en considération.

En toute logique, compte tenu de l'héritage qu'il nous fallait assumer, nous ne pouvions nous réclamer de la stratégie hasardeuse et des actions menées par la précédente direction dans le cadre du contrat qui s'achèvera en 2017.

Nous apprécions donc le fait que le comité de visite ait appréhendé la situation de l'établissement à l'aune d'un projet beaucoup plus que d'un bilan sur bien des points désastreux. Ce faisant, le comité nous offre un précieux point d'appui aux changements actuellement à l'œuvre.

J'observe néanmoins que vous n'avez pas repris les observations formulées à la lecture du rapport provisoire. En effet, nous attirions votre attention sur une analyse des données budgétaires partant, selon nous, d'une appréhension discutable des réalités financières de l'établissement. Je prends donc acte du fait que ces précisions n'ont pas été intégrées au rapport final.

Sous réserve des nuances qui viennent d'être exprimées, nous relevons avec satisfaction que l'évaluation, conduite avec tous les gages de sérieux et d'objectivité, met en évidence la pertinence des choix fait depuis deux ans. Nous nous félicitons de voir reconnus les efforts engagés sans relâche par l'ensemble des personnels au service du redressement d'une maison à laquelle chacun est profondément attaché. Ce rapport sonne donc clairement comme un encouragement à poursuivre la stratégie initiée en juin 2015.

Vous remerciant de l'attention que vous voudrez bien porter à ces quelques remarques, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

  
**Rostane MEHDI,**  
**Professeur des Universités,**  
**Directeur.**



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'IEP d'Aix-en-Provence a eu lieu du 25 au 27 avril 2017. Le comité d'évaluation était présidé par M. Nicolas CHAIGNEAU, professeur des universités en Sciences Economiques à l'université de Lyon 2.

## Ont participé à l'évaluation :

- M. François HAINART, retraité, professeur émérite en sociologie, Université de Neuchâtel, Suisse ;
- M. David CAMROUX, retraité, ancien chercheur honoraire à Sciences Po Paris, ancien Directeur exécutif du Centre Asie-Europe de Sciences Po Paris;
- Mme Bénédicte CONSTANT, retraitée, ancienne Directrice générale adjointe du Crédit Agricole Ile-de-France, membre du conseil d'établissement de l'IEP de St-Germain-en-Laye ;
- Mme Maryse DARNAUDGUILHEM, retraitée, ancienne Secrétaire générale adjointe du Rectorat de Versailles ;
- Mme Gaëlle MASSON, étudiante à Sciences Po Lille, spécialité Carrières Européennes et Internationales, Majeure Affaires Européennes.

Stéphane ONNEE, conseiller scientifique, et Aude ANTOINE, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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