



**HAL**  
open science

## Sciences Po Aix

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Sciences Po Aix. 2011. hceres-02026035

**HAL Id: hceres-02026035**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026035v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

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



octobre 2011



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

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



Le Président de l'AERES



**Didier Houssin**

---

Section des établissements

*Le Directeur*



**Philippe Tchamitchian**

---

octobre 2011



# Sommaire



Présentation	5
Stratégie en matière de recherche	7
I – Des instances repensées	7
II – Une stratégie qui se met en place	7
III – Une tradition doctorale mais un accès insuffisant à la formation	8
IV – Une amorce de valorisation, exclusivement culturelle	8
Stratégie en matière de formation	9
I – Le pilotage de l'offre de formation : à la fois simple et complexe	9
II – Le double choix de la professionnalisation et de l'internationalisation	9
III – La démocratisation des études IEP en bonne voie	10
IV – Formation continue, une politique quasi inexistante	10
V – Le centre de préparation aux concours, intégré à l'IEP	10
VI – Le suivi de l'insertion professionnelle, embryonnaire	11
VII – Une aide à l'insertion professionnelle efficace, soutenue par une organisation insolite	11
VIII – L'environnement de travail doit être amélioré	11
1 ● Une utilisation de l'environnement numérique de travail (ENT) limitée, voire inexistante	11
2 ● Une politique documentaire à construire ?	12
IX – La démarche qualité pédagogique : des efforts réalisés mais des axes d'amélioration encore nombreux	12
Stratégie en matière de vie étudiante	13
I – Des étudiants assez largement associés à la gouvernance de l'établissement	13
II – La qualité de la vie associative	13
III – La coordination des services et la simplification de l'accès à l'information et aux démarches utiles à l'étudiant	13
1 ● Éléments de contextualisation	13
2 ● Santé, handicap et soutien aux élèves en difficulté	14
3 ● Vie sportive et culturelle	14

Stratégie en matière de partenariats	15
I – Relations IEP – Conseil régional – Contrat de projets Etat-région	15
II – Relations socio-économiques	15
III – La formation continue et la recherche de ressources	15
IV – Des partenariats académiques en restructuration	16
Stratégie en matière de relations internationales	17
I – La recherche : une politique à définir et à concrétiser	17
II – La formation : une mobilité obligatoire qui consolide le parcours étudiant	18
La gouvernance	19
I – La multiplicité des instances, un élément de fragilité	19
II – Un système d'information et de pilotage à construire	20
III – Une direction du développement à mieux formaliser	20
IV – Une politique immobilière à maîtriser	20
V – L'absence d'une véritable politique de ressources humaines	21
VI – Une dégradation budgétaire annoncée	21
VII – Démarche qualité et autoévaluation doivent être cohérentes	22
VIII – Une communication à mettre au service de tous	22
Conclusions et recommandations	23
I – Les points forts	23
II – Les points faibles	24
III – Les recommandations	24
Liste des sigles	25
Observations du directeur	27
Organisation de l'évaluation	31

# Présentation



L'Institut d'études politique (IEP) d'Aix-en-Provence se présente sous le nom de Sciences-Po Aix. L'institut existe depuis 55 ans et a fourni plus de 7 000 diplômés depuis sa création. Doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière depuis 1989, l'IEP d'Aix est un établissement public à caractère administratif (EPA) rattaché à une université (Aix-Marseille 3 - Paul Cézanne). Une convention organise cette relation de rattachement. Le statut de l'IEP est fixé par les décrets n° 89-901 du 18 décembre 1989 relatif aux instituts d'études politiques et n° 89-902 du 18 décembre 1989 relatif aux instituts d'études politiques dotés d'un statut d'établissement public administratif rattachés à une université. Son principal organe de décision est un conseil d'administration, le directeur de l'établissement étant nommé sur proposition de ce conseil, par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur, pour une durée de cinq ans.

Axé au départ sur la préparation aux concours administratifs, l'établissement s'est progressivement diversifié et a connu une transformation majeure lors de la mise en œuvre de la réforme des cycles d'études, découlant du processus de Bologne. L'IEP propose désormais un cursus en cinq ans, avec une troisième année à l'étranger et une cinquième année d'insertion professionnelle ou de formation à la recherche. Trois promotions ont suivi le nouveau cursus en cinq ans. L'admission à l'IEP d'Aix intervient après un concours, proposé en première, deuxième et quatrième année. En ce qui concerne la première année, Sciences-Po Aix effectue sa sélection de manière mutualisée avec cinq autres IEP (Lille, Strasbourg, Toulouse, Rennes et Lyon). Seuls demeurent en dehors de cette sélection les IEP de Grenoble, Bordeaux et Paris.

L'IEP d'Aix compte<sup>1</sup> un effectif avoisinant 1 800 étudiants et dispose de près de 50 emplois d'enseignants, dont 35 d'enseignants-chercheurs, et 30 de personnels de soutien. Son budget est de 4,9 M€. Le taux d'encadrement moyen est d'environ 1 enseignant pour 36 étudiants et 1 personnel administratif pour 60 étudiants. Le budget moyen par étudiant avoisine les 2 700 euros. Dans le cadre du contrat actuel, l'IEP a engagé un projet patrimonial ambitieux : extension sur un site éloigné du site central et rénovation de locaux anciens ou vétustes. La surface utile est aujourd'hui de 7 500 m<sup>2</sup> environ, ce qui a fait passer la surface par étudiant de 1 à 4 m<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Chiffres MESR-PapESR, année 2009-2010, pour les effectifs et moyens humains.



# Stratégie en matière de recherche

Afin de promouvoir la recherche, l'IEP a restructuré l'organisation de celle-ci autour d'un laboratoire unique, le Cherpa (Croyance, Histoire, Espace, Régulation Politique et Administrative), et mis en place les instances susceptibles d'élaborer une stratégie.

## I – Des instances repensées

La recherche est pilotée par une commission scientifique (CS), qui a pour mission de définir la stratégie en la matière et de proposer au conseil d'administration de l'institut les orientations de la recherche. La commission scientifique de l'IEP comprend : le président de la commission, nommé par le directeur, le directeur du Cherpa, le directeur de l'IEP, les responsables des équipes de recherche du Cherpa, les responsables des masters recherche de l'IEP, deux étudiants désignés pour une année universitaire (un représentant des étudiants régulièrement inscrits en cinquième année du diplôme d'IEP ou Master ; un représentant des étudiants inscrits en doctorat), cinq personnalités qualifiées nommées par le directeur sur proposition du président de la CS. Le cumul des fonctions de directeur du Cherpa et de président de la CS procède d'un choix, fondé sur la taille de l'établissement et l'existence d'une seule équipe. La CS met en œuvre la politique des primes d'excellence scientifique et joue un rôle en matière de recrutement puisqu'elle donne un avis sur la composition du comité de sélection. La composition de cette instance ne prévoit pas explicitement de membres extérieurs à l'établissement, ce qui constituerait pourtant un gage d'efficacité, en particulier quant au rôle que joue la CS dans la procédure de recrutement des EC. Dans la mesure où plusieurs départs à la retraite, dont celui du directeur du Cherpa, sont à prévoir pour les prochaines années, le fonctionnement de cette commission constitue un enjeu important pour l'établissement.

Lors de la réflexion prospective qui a permis de regrouper la recherche en un seul laboratoire, l'IEP a sollicité trois chercheurs extérieurs pour alimenter la réflexion sur les principaux axes de recherche du nouveau laboratoire unique.

Par ailleurs, la CS est en relation avec les conseils des écoles doctorales (ED) rattachées aux universités du site.

## II – Une stratégie qui se met en place

Même si l'IEP entretient des relations avec trois autres laboratoires de recherche<sup>1</sup>, l'essentiel de son activité en la matière passe depuis 2008 par un laboratoire unique (Cherpa, EA 4261, notée B), ce qui lui permet de bénéficier à présent d'une certaine visibilité.

Le Cherpa rassemble six disciplines, dont la Science politique, et témoigne d'une dynamique de projet. Son caractère pluridisciplinaire en fait un laboratoire complémentaire à ceux de la faculté de Droit, qui ne comportent pas de science politique. Ses axes de recherche sont les suivants :

- globalisation et régionalisation des relations transnationales ;
- mobilisation, expertise et décision politique ;
- la religion en politique : institutions, cultures, marchés ;
- rhétorique publique, représentations, action collective.

En dépit du caractère prometteur de cette restructuration et du fait que le Cherpa rassemble 23 EC de l'IEP, dont 21 sont répertoriés comme publiants, l'évaluation du laboratoire témoigne d'une insuffisance de sa production scientifique. Le Cherpa a déposé un seul projet de contrat ANR et n'a pas de financements relevant de contrats européens. De la même manière, l'absence de stratégie internationale en matière de recherche, malgré l'existence de relations internationales diversifiées, est dommageable, au même titre que l'insuffisance des publications dans des revues scientifiques étrangères.

---

<sup>1</sup> L'Institut de recherches et d'études sur le monde arabe et musulman (Iremam, UMR 6568, CNRS - Aix-Marseille 1, noté A+), le laboratoire d'économie et de sociologie du travail (Lest, UMR 6123, CNRS - Aix-Marseille 1, noté A) et le laboratoire de santé publique (EA 3279, Aix-Marseille 2, noté A).

Au sein du Cherpa, il n'existe pas de conseil de laboratoire mais seulement un bureau et une assemblée générale. Tous les chercheurs font partie de l'assemblée générale et le bureau de laboratoire est composé de six représentants des différentes disciplines, parmi lesquels le responsable du service recherche et formation doctorale. Le bureau se réunit huit fois par an. Les doctorants n'ont de représentants dans aucune de ces instances. En matière de locaux, le Cherpa s'est vu attribuer des espaces importants de même qu'un centre de documentation.

### III – Une tradition doctorale mais un accès insuffisant à la formation

Concernant le volet école doctorale (ED), les résultats sont difficiles à appréhender car il existe trois ED : sciences juridiques et politiques (Aix-Marseille 3) ; espaces, cultures, sociétés (Aix-Marseille 1) ; cognition, langage, éducation (Aix-Marseille 1). Bien qu'un effort ait été accompli en ce domaine, moins de 25 % des thèses sont financées, ce qui est insuffisant. Le nombre de contrats CIFRE est infime (2), celui des contrats doctoraux aussi (3) et si les bourses des gouvernements étrangers semblent plus nombreuses, l'établissement ne dispose pas d'une statistique fiable. Le service recherche et formation doctorale est composé d'un responsable et de deux secrétaires chargés d'assurer une assistance administrative ; il ne fournit pas d'accompagnement à la construction des projets ou aux collaborations externes ou internationales. La durée moyenne des thèses, de 6 à 7 ans, est conforme à la moyenne nationale dans la discipline et un effort est en cours pour la réduire. La formation doctorale est assurée par les universités auxquelles sont rattachées les ED et les doctorants de l'IEP n'y participent que partiellement, ce qui n'est pas satisfaisant. La direction doit prêter une attention particulière à ce point.

### IV – Une amorce de valorisation, exclusivement culturelle

Les résultats de la recherche ne donnent pas lieu à valorisation, ce qui est regrettable. Une politique de publication coordonnée à l'IEP d'Aix rendrait la production scientifique plus visible.

En revanche, l'IEP a commencé à s'insérer dans le cadre de festivals et d'autres actions à caractère culturel. Ce positionnement sur le site est susceptible d'amener à l'établissement des partenaires supplémentaires, dans la perspective d'une politique culturelle qu'il faudrait alors clarifier.

# Stratégie en matière de formation

Le cœur de métier de l'IEP était, jusqu'à ces dernières années, le diplôme IEP ainsi que la préparation aux concours via le centre de préparation à l'administration générale (CPAG).

La possibilité d'intégrer l'IEP en cours de premier cycle a pour conséquence une croissance des effectifs sur les quatre premières années. De ce fait, les étudiants de niveau licence représentent à peu près 55 % de l'ensemble licence (L) et master (M). En ce qui concerne les effectifs de cinquième année, les étudiants, pour les trois quarts d'entre eux, cumulent l'année d'IEP et de M2. Les effectifs des spécialités de M2 offertes par l'IEP sont très disparates et les étudiants qui y sont inscrits sont, à part quasiment égale, issus de l'IEP et de l'extérieur. Par ailleurs, le nombre d'inscrits au CPAG est supérieur à 200. A cela s'ajoutent les doctorants (moins d'une centaine, dont environ 50 % étrangers). Les effectifs de la formation continue (FC) sont de l'ordre de la vingtaine. Des diplômes universitaires (DU) sont également proposés, à un public un peu plus important.

## I – Le pilotage de l'offre de formation : à la fois simple et complexe

Le projet pédagogique de l'IEP est d'abord discuté en comité de direction puis présenté lors d'un conseil académique. Si besoin, et à la demande du conseil d'administration (CA), il est discuté dans le cadre de la commission pédagogique regroupant les élus étudiants et des enseignants élus au CA. Il l'est à nouveau lors de pré-conseils d'administration, l'un réunissant les enseignants, l'autre réunissant les étudiants. Enfin, il est présenté, pour validation, au CA réuni en plénière. En ce qui concerne la formation spécifique IEP, ont également lieu des réunions régulières entre le directeur des études, le responsable pédagogique et le coordinateur culture générale, ainsi que des réunions inter-années permettant de travailler plus spécifiquement sur les contenus des formations. Deux à trois réunions sont nécessaires durant l'année.

Pour les spécialités du master, le projet est élaboré par l'équipe pédagogique de chacune des spécialités puis discuté avec le comité de direction avant d'être proposé à l'université Aix-Marseille 3.

La création d'un conseil de perfectionnement et d'un observatoire des évolutions des champs professionnels a été envisagée. Il a ensuite été décidé de créer à la place un club des partenaires, réunissant des entreprises, dont le rôle semble flou et qui ne peut se substituer au conseil de perfectionnement.

Si les circuits décisionnels et la faible lisibilité de certains services rendent le pilotage complexe, dans les faits celui-ci l'est sans doute moins qu'il n'y paraît, l'IEP étant une petite structure où il est assez facile de réagir rapidement et, pour la direction, d'être à l'écoute des différents acteurs.

## II – Le double choix de la professionnalisation et de l'internationalisation

Le passage du cursus IEP à cinq ans permet une double diplômation : diplôme de l'IEP et master délivré par l'université. En 2008, l'IEP a fait le choix de la professionnalisation en créant une mention de master (avec Aix-Marseille 3) comportant 15 spécialités, en majorité professionnelles ou mixtes, l'offre étant légèrement resserrée pour le prochain contrat. Pour l'heure, il est regrettable que seules deux spécialités soient proposées sur un cursus complet de master (M1 et M2). La possibilité d'effectuer un cursus complet dans chacune des spécialités, avec un fort tronc commun en M1, doit être mise à l'étude, en même temps que doit s'engager une réflexion sur la pertinence de certaines spécialités au regard de la faiblesse des effectifs et du risque de dilution.

Par ailleurs, un partenariat avec l'Ecole de l'Air permet à des étudiants de cette école d'acquérir une double compétence au niveau master.

L'IEP met également l'accent sur l'internationalisation. Ainsi, un cursus franco-allemand en cinq ans mène à un double diplôme (les étudiants sont actuellement en quatrième année). Le point fort de cette internationalisation de la formation se déroule en troisième année, lors de la mobilité des étudiants, d'une durée de neuf mois. Le guide de mobilité remis aux étudiants de deuxième année fait référence à 70 universités partenaires de l'IEP ainsi qu'à 9 universités partenaires avec l'université Aix-Marseille 3. Enfin, la venue d'étudiants étrangers est encouragée par le biais d'un diplôme spécifique conçu pour eux : le certificat d'études politiques (43 inscrits). Les étudiants étrangers peuvent également suivre les programmes d'études politiques annuel (21 inscrits) ou semestriel (80 inscrits).

### III – La démocratisation des études IEP en bonne voie

Depuis la rentrée 2008, six IEP (Aix, Lille, Lyon, Rennes, Strasbourg et Toulouse) proposent un concours commun d'entrée en première année, l'hexaconcours, visant à rendre plus lisible le dispositif et les modalités d'accès aux IEP, notamment par le biais d'un portail internet commun. L'objectif est également de réduire les coûts liés aux déplacements pour les candidats. Il a été étendu à la Guadeloupe, la Réunion et la Polynésie française, l'IEP d'Aix assurant l'organisation du concours pour ces deux dernières collectivités territoriales. Il est également possible d'intégrer l'IEP en deuxième année, soit sur concours soit directement (pour les classes préparatoires aux grandes écoles) ainsi qu'en quatrième année, sur concours. L'accès en M2 est soumis à la décision d'une commission d'admission propre à chaque spécialité.

L'IEP dit accueillir environ 22 % de boursiers et avoir pour objectif de se rapprocher de la moyenne nationale (30 %). Dans le cadre du dispositif national "Cordées de la Réussite", l'institut organise des préparations aux concours pour les lycéens et assure la promotion de ses études en direction des lycéens d'origine modeste. Des "Spé-IEP", dont l'objectif est d'accueillir des bacheliers des milieux modestes afin de les préparer au concours d'entrée, sont proposées dans deux lycées pilotes (l'un situé à Marseille, en partenariat avec trois lycées en zone d'éducation prioritaire, et le second en Avignon, en partenariat avec huit lycées du Vaucluse). L'IEP participe également depuis 2009-2010 au dispositif de démocratisation commun aux six IEP participant à l'hexaconcours : le dispositif IEP-études intégrées. Localement, les lycées partenaires de cette action sont au nombre de 19 (14 dans l'académie d'Aix-Marseille et 5 dans celle de Nice). Sur 123 élèves de terminale inscrits en 2009-2010, 70 ont participé au concours blanc et 61 au concours d'entrée. On compte trois réussites au concours et quatre inscriptions sur la liste complémentaire. Afin de mettre en œuvre et de piloter ces actions, l'IEP a nommé un chargé de mission "Egalité des chances", qui dispose d'un budget de 20 000 €.

### IV – Formation continue, une politique quasi inexistante

Pour mener à bien les missions du service de formation continue tout au long de la vie (FCTLV), deux agents administratifs (un titulaire et un contractuel à 80 %) secondent le directeur du service (un enseignant). Le service n'a pas de budget propre. Un centre de ressources a été créé en janvier 2011.

Il est en principe possible de suivre la formation IEP au titre de la FC. En 2010-2011, 14 stagiaires suivent la quatrième année et 5 suivent la cinquième. Ces stagiaires ont pu obtenir la troisième année grâce à la VAE. Ils suivent une formation spécifique, sur deux jours. Bien que déficitaire sur ce poste, l'IEP est attaché à cette possibilité qui participe, selon la direction, à la démocratisation de la formation. Tant cet argument que celui de l'équilibre budgétaire plaident en faveur d'un développement de cette possibilité.

Par ailleurs, cinq certificats (dont un également en alternance), ainsi qu'une formation des élus (qui représente le noyau de la FC) sont proposés et constituent l'essentiel des revenus de la FC (500 k€). Des formations sont également réalisées à la demande de partenaires extérieurs, mais elles restent peu nombreuses. Aucune volonté de développer la FC n'est affichée et la création des certificats procède d'initiatives individuelles.

Sur un plan pratique, il est à noter que le service de FC utilise des locaux posant des problèmes de vétusté (Sire de Marceau Long), ce qui conduit à organiser une partie des enseignements dans des salles extérieures.

### V – Le centre de préparation aux concours, intégré à l'IEP

La direction du CPAG, assurée par le directeur de l'IEP et deux directeurs adjoints, est renforcée par une secrétaire générale et une équipe administrative composée de deux agents et d'un moniteur. Le centre propose six grandes filières : une préparation à l'Ecole nationale d'administration (ENA), une préparation aux grands concours (ministère des Affaires étrangères et européennes, Assemblée nationale, Sénat, Banque de France, etc.), une préparation au concours de l'Ecole nationale de la magistrature (ENM), une préparation au commissariat aux armées, une préparation générale et une préparation en ligne. L'ensemble rassemble 300 étudiants répartis entre les grands concours de la fonction publique (150 inscrits), la préparation générale (120 inscrits) et la préparation en ligne (une trentaine d'inscrits). L'organisation du centre est bien reliée à la direction de l'IEP et dispose d'un conseil de perfectionnement. Le CPAG a mis en place, sous la responsabilité du chargé de mission "Egalité des chances", une classe préparatoire intégrée au concours de l'Institut régional d'administration (IRA) de Bastia.

En ce qui concerne les résultats annuels, le CPAG compte environ 200 admissibles aux différents concours de la fonction publique et un peu moins de 100 admis définitifs aux concours de catégorie A, dont la moitié aux IRA et au

ministère de l'Economie. Les résultats de l'entrée à l'ENA et à l'ENM sont fluctuants, allant de zéro admis à six. La préparation aux concours est diplômante, dans la mesure où elle s'inscrit dans le cadre d'une licence d'administration publique (LAP) et d'un master de carrières publiques. Les difficultés rencontrées par le CPAG, dans ses résultats à l'ENA et aux grands concours, sont analysées par l'établissement comme étant dues à des causes extérieures : baisse des effectifs, moindre attractivité de la fonction publique et réduction du nombre de postes ouverts aux différents concours.

## VI – Le suivi de l'insertion professionnelle, embryonnaire

L'observatoire de l'insertion professionnelle (OIP) est composé de deux agents contractuels, aux missions disparates. Créé en 2008, il a en charge les enquêtes d'insertion professionnelle des diplômés des spécialités de M2 et, depuis cette année, des diplômés IEP. L'OIP travaille en étroite collaboration avec l'association des anciens étudiants pour le recueil des informations concernant l'insertion professionnelle des diplômés. Ces enquêtes sont récentes et peu nombreuses à ce jour. Un travail doit être effectué sur la sensibilisation des étudiants afin d'obtenir un taux de réponse satisfaisant, celui-ci pouvant aller de 26 % pour certaines spécialités à 80 % pour l'une d'entre elles. Pour ce qui est des étudiants inscrits au CPAG et à la LAP, aucun suivi n'est réalisé par l'OIP, ce qui est regrettable. L'étude des pratiques des autres IEP est en cours, afin d'adopter les méthodes qui semblent les plus efficaces. La question d'une mutualisation avec l'université Aix-Marseille 3 a été évoquée pour la réalisation des enquêtes mais elle n'est plus à l'ordre du jour.

## VII – Une aide à l'insertion professionnelle efficace, soutenue par une organisation insolite

Les actions d'aide à l'insertion professionnelle sont réalisées par l'OIP au sein du service pilotage, ce qui est surprenant en termes d'organisation. L'accent a été mis sur les quatrième et cinquième années durant lesquelles un "parcours réussite" est mis en place. L'idée qui prévaut est que les étudiants commencent à se déterminer au cours de leur troisième année (notamment pour ceux qui font un stage). Des séminaires et des conférences "Projet Professionnel" sont proposés, complétés par des forums : "Forum des Masters" et "Forum des carrières" (en quatrième année) ; forum "De l'amphi à la vie active" (cinquième année). Par ailleurs un conseil en orientation est proposé par l'OIP et il est possible pour l'étudiant d'être suivi par un *coach* extérieur, si nécessaire. Cette action étant récente, aucune évaluation n'est encore disponible.

Il est à regretter que la préoccupation concernant le projet professionnel et l'insertion professionnelle ne soit pas étendue aux années précédentes. Ainsi, aucune réflexion n'est menée auprès des étudiants de deuxième année dans leur projet de mobilité. Un guide leur est distribué, mais il développe essentiellement les aspects techniques, expliquant la procédure à suivre et fournissant les différents contacts. Les étudiants rencontrés ont le sentiment d'être un peu laissés "à l'abandon", que ce soit lors de la préparation à la mobilité ou au cours de celle-ci, qu'il s'agisse d'un stage ou d'un accueil dans une université étrangère. Concernant les offres de stages, l'IEP a passé une convention avec la plateforme "JeuneDipCampus" mais celle-ci semble peu utilisée.

Dans ce domaine, l'IEP devrait également, à terme, pouvoir s'appuyer sur l'association des anciens, actuellement en restructuration. Des conférences emploi sont prévues dans ce cadre, ainsi qu'une aide à la recherche de stages, mission que l'association n'assume pas à l'heure actuelle.

## VIII – L'environnement de travail doit être amélioré

- 1 • Une utilisation de l'environnement numérique de travail (ENT) limitée, voire inexistante

L'IEP dispose d'un accès à l'ENT de l'université Aix-Marseille 3 mais le site internet de l'institut n'y fournit pas d'accès direct. Il est par conséquent peu utilisé. Les étudiants ne se connectent à l'ENT que pour avoir accès à leurs résultats d'examens. En revanche, l'IEP a développé un Intranet accessible à ses étudiants. En plus des diverses actualités, l'étudiant peut accéder à son emploi du temps, avoir accès à des documents mis en ligne par les enseignants ou les services, ainsi qu'aux ressources du service commun de la documentation (SCD) d'Aix-Marseille 3. Seuls les étudiants inscrits au CPAG en ligne disposent de cours en ligne. Il est dommage que l'ENT ne soit pas plus exploité, d'autant que l'Intranet fait doublon tout en offrant moins de possibilités.

## 2 • Une politique documentaire à construire ?

La bibliothèque de l'IEP partage par convention les outils du SCD de l'université Aix-Marseille 3. Elle bénéficie ainsi de toutes les ressources disponibles de ce service, ainsi que celles des autres universités du site depuis la rentrée 2010. Jusqu'en novembre 2010, elle disposait d'un effectif de quatre personnes, une seule (la responsable) étant une professionnelle de la documentation. Depuis, un agent contractuel à mi-temps est venu rejoindre l'équipe, ce qui reste insuffisant pour assumer toutes les missions d'un centre documentaire universitaire. Un centre documentation recherche a été ouvert à la rentrée 2010 sur le nouveau site de l'IEP et un effort de désherbage<sup>1</sup> a été réalisé à cette occasion. L'amplitude de l'ouverture pour chacun des deux sites est de 56 heures. L'accueil du public est en partie assuré par des tuteurs étudiants, dont la mission devrait plutôt être la formation à la recherche documentaire. Il reste donc beaucoup à faire : bon nombre d'ouvrages sont obsolètes, le catalogage n'est pas encore terminé, l'accueil du public doit être assuré par des personnes compétentes, ce qui fait actuellement défaut à la bibliothèque de l'IEP.

Par ailleurs, l'IEP n'a aucune politique documentaire spécifique et la question de la raison d'être du centre se pose. S'il doit survivre, il est nécessaire de mettre en place un conseil de documentation incluant des enseignants et des étudiants. Mais dans la mesure où étudiants et enseignants semblent lui préférer les bibliothèques universitaires, il est impératif de s'interroger sur la possibilité de faire du SCD des universités d'Aix-Marseille le centre de référence.

## IX – La démarche qualité pédagogique : des efforts réalisés mais des axes d'amélioration encore nombreux

La réflexion sur la mise en place d'une démarche qualité pédagogique semble en être à ses balbutiements : des évaluations des enseignements sont réalisées ainsi que des enquêtes étudiantes et des enquêtes d'insertion professionnelle. Les services dédiés à la pédagogie ont été réorganisés afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes des usagers mais il reste des restructurations à effectuer. Ainsi, le service pilotage ne répond pas du tout aux objectifs correspondant à son intitulé. Il devrait avoir en charge la mise en place d'indicateurs et leur suivi, ainsi que celle de la démarche qualité puisque c'est un axe prioritaire de l'établissement. Si l'OIP peut être intégré à ce service, en revanche il n'a pas à prendre en charge les actions d'aide à l'insertion professionnelle, ni les partenariats avec les entreprises. Il devrait assurer l'ensemble des enquêtes concernant les étudiants et la vie universitaire, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui (les évaluations des enseignements sont réalisées par le service de la scolarité et le service de communication effectue également des enquêtes). La question de sa lisibilité se pose, en interne comme en externe.

---

<sup>1</sup> Le désherbage est l'opération qui consiste à trier, éliminer et renouveler des collections.

# Stratégie en matière de vie étudiante



## I – Des étudiants assez largement associés à la gouvernance de l'établissement

La structure institutionnelle de l'IEP d'Aix permet une représentation assez large des étudiants au sein de ses instances. Les étudiants comptent ainsi neuf représentants au CA et leur participation aux délibérations est satisfaisante. Ils sont, en outre, largement associés à la réunion préparatoire qui précède la réunion du CA. La participation des étudiants aux autres instances est rendue plus difficile par leur multiplicité et le manque de lisibilité du rôle de chacune.

Signe d'un certain volontarisme, l'IEP d'Aix s'est doté d'un vice-président étudiant (VPE), même si la loi ne l'y oblige pas. Celui-ci est élu au sein du collège des représentants étudiants du CA. Cependant, dans le contexte d'un établissement de petite taille, la fonction d'interface entre la direction et les étudiants traditionnellement dévolue au VPE n'apparaît pas forcément évidente. Il conviendrait que ce dernier puisse être doté d'une lettre de mission précisant son périmètre d'action. Malgré un contexte naturellement favorable à l'engagement et à la compréhension du fonctionnement des instances au sein des IEP, il serait opportun de systématiser la mise en place de formations dédiées aux fonctions d'élus des conseils, pour comprendre le positionnement d'un CA dans un EPA, être familiarisé avec les principaux enjeux en matière d'enseignement supérieur et être mieux armé pour intervenir dans un CA composé, de surcroît, de personnalités de premier plan.

Le taux de participation aux élections étudiantes est fort pour le premier collège (50 %) et faible pour le deuxième (année de césure à l'étranger : 25 %) et le troisième (doctorants : 10 %), ce qui est généralement observé pour ce type d'établissement. La faiblesse du taux de participation des doctorants est d'autant plus préjudiciable qu'ils ne disposent pas de représentant au sein des instances du Cherpa et qu'ils doivent donc passer par le canal de leur association quand ils souhaitent s'exprimer. Le directeur mène un travail de sensibilisation à la participation aux élections étudiantes, mais il serait important que ce message soit relayé par l'ensemble de la communauté enseignante.

## II – La qualité de la vie associative

L'engagement constitue quasiment une composante du parcours étudiant dans les IEP, et Sciences Po Aix ne déroge pas à la règle, avec une dynamique associative de bonne tenue qui repose sur plus d'une vingtaine de structures constituées, agissant dans des domaines très divers. Un temps fort en début d'année permet aux différentes associations et organisations de se présenter et de recruter de nouveaux membres pour l'année en cours. L'établissement apporte un soutien financier sur projet par le biais du dispositif fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), doté d'environ 18 000 € par an. La commission statuant sur l'attribution de ce fonds se réunit une fois par an. Il conviendrait que cette commission puisse se réunir avec une plus grande fréquence, de manière à pouvoir faire émerger davantage de projets et à donner plus de marge de manœuvre aux étudiants dans le calendrier de montage de leurs projets. L'engagement associatif a récemment fait l'objet d'une réflexion portant sur la question de la reconnaissance de l'investissement sous la forme d'un processus de validation équilibré.

## III – La coordination des services et la simplification de l'accès à l'information et aux démarches utiles à l'étudiant

### 1 • Éléments de contextualisation

Situé en cœur de ville, l'IEP bénéficie d'une implantation qui ne peut qu'avantager la qualité de vie des étudiants. Cette situation privilégiée, doublée de la relative petite taille de l'établissement, facilite la cohésion générale entre les étudiants de l'IEP. Plus que des difficultés internes, les étudiants mettent en avant une certaine cherté de la vie à Aix-en-Provence, notamment pour le logement, avec un manque assez criant de logements étudiants. Certaines initiatives sont en cours, notamment la mise en place très prochaine d'un dispositif de gratuité des trains express régionaux pour les étudiants aixois résidant à Marseille. D'autres pistes de réflexion doivent être étudiées par l'IEP avec les différentes collectivités territoriales pour limiter l'impact de cette situation.

## 2 • Santé, handicap et soutien aux élèves en difficulté

Les questions de santé et de handicap sont gérées en lien avec l'université de rattachement. Pour autant, l'IEP ne doit pas se considérer comme dessaisi et se dispenser du suivi de la mise en œuvre de la convention dans ce domaine. En matière de handicap, un travail important reste à fournir pour rendre accessible l'ensemble de l'établissement. En soutien aux étudiants qui peuvent connaître des difficultés dans leur scolarité, l'établissement offre la possibilité de disposer, de façon exceptionnelle, d'une année blanche. En l'absence d'autorisation générale de redoublement, ce dispositif permet de surmonter des difficultés, dans certains cas particuliers.

## 3 • Vie sportive et culturelle

Il convient de saluer l'engagement de l'établissement en faveur d'une généralisation des pratiques sportives. Cet engagement est à mettre au crédit des directions successives, qui développent une politique très volontariste dans ce domaine depuis la fin des années 1980. Cette position particulièrement louable, qui se traduit d'ailleurs par de bons résultats dans les compétitions annuelles inter-IEP, pourrait cependant être compliquée par la détérioration inquiétante des infrastructures sportives. De fait, les universités d'Aix-Marseille n'ont pas compensé la baisse de ressources liée à la suppression des droits d'inscriptions complémentaires (qui leur permettaient de financer les infrastructures sportives), a contrario de ce qui s'est fait dans la quasi-totalité des universités. Des fermetures pourraient même être envisagées. Devant cette situation, il est nécessaire que l'IEP, en lien avec l'université de rattachement et les collectivités territoriales concernées, puisse trouver rapidement des solutions.

En matière culturelle, si la politique de l'établissement repose assez largement sur le dynamisme des associations, il convient de mettre en avant la volonté d'implication de l'établissement dans la dynamique de Marseille-Provence 2013 - Capitale européenne de la culture qui devrait entraîner un important foisonnement culturel sur le site.

# Stratégie en matière de partenariats



## I – Relations IEP – Conseil régional – Contrat de projets Etat-région

Le conseil régional (CR) de Provence-Alpes-Côte d'Azur développe des relations avec les établissements d'enseignement supérieur, dont l'IEP. Les subventions de fonctionnement, données par le CR, concernent d'abord la recherche et la formation continue. L'ensemble est regroupé dans un schéma régional reprenant ces deux volets. Il est prévu de signer une convention spécifique entre l'IEP et le CR, sur trois points : l'égalité des chances dans 30 lycées de la région, la formation continue et l'aide à la mobilité internationale.

Le CR propose également des aides pour soutenir la recherche et les colloques, par appel à projets. L'IEP développe également des relations avec la communauté d'agglomération et la municipalité d'Aix-en-Provence qui versent des aides pour l'organisation de colloques. Une convention portant sur la recherche et la formation est en projet. Par ailleurs, le contrat de projets Etat-région représente un enjeu important pour l'IEP, en raison de ses investissements et travaux immobiliers.

Dans sa relation avec le conseil régional, l'IEP se mobilise particulièrement pour le centre régional de la Méditerranée (lieu de création et de diffusion artistique, financé par le CR dans le cadre d'Euroméditerranée). L'institut est partisan du projet de créer, par lancement d'un appel à projets, une chaire euro-méditerranéenne au sein de ce centre.

## II – Relations socio-économiques

L'IEP a commencé à tisser des relations avec des acteurs du monde socio-économique. Le CA de l'institut comprend des représentants de groupes industriels importants de la région de Marseille. Depuis 2009, l'IEP a créé un club des partenaires dont le but est de développer les échanges entre les entreprises et l'IEP, en particulier avec le groupe CMA-CGM<sup>1</sup>. Ce partenariat est bien construit et en cours de concrétisation. L'entreprise accueille de nombreux stagiaires et devrait verser une taxe d'apprentissage sur les trois prochaines années. Les principaux axes du partenariat sont l'accueil de stagiaires, la participation à des conférences avec des cadres d'entreprise et l'ouverture internationale. S'y ajoute le projet d'un certificat de formation continue (FC) en ressources humaines. Ces relations ne pourront devenir fructueuses que si l'équipe de direction s'adjoit une personne dédiée, capable de mobiliser et convaincre les partenaires.

## III – La formation continue et la recherche de ressources

La politique de FCTLV doit évoluer car elle est devenue un enjeu essentiel pour l'IEP. Dans le compte financier 2010, la formation continue représente 548 000 euros soit 11 % des recettes environ, ce qui est insuffisant. La formation pourrait encore se développer en direction des cadres en poste dans les entreprises privées où travaillent les diplômés de l'IEP. Le réseau d'anciens devrait offrir la possibilité de créer un vivier de clients potentiels, d'autant qu'un volet de FC pourrait également être développé dans le cadre du CPAG. L'association des anciens et le club des partenaires devraient être mobilisés pour développer ce type d'activité, dont l'incidence sur les ressources est déterminante.

De la même manière, la perception de la taxe d'apprentissage n'est pas assez développée : un véritable travail de professionnel fait défaut. Certes les directeurs des M2 sont aptes à développer chacun une recherche de taxe affectée à leur diplôme. Toutefois, l'établissement devrait réfléchir à la possibilité de pérenniser des recettes de ce type à l'occasion de la recherche de gisements de FC auprès des entreprises du secteur privé. Pour cela, le recrutement d'un cadre commercial peut être une bonne solution. L'absence d'une politique de marketing et de suivi budgétaire fragilise l'organisation d'une FC structurée et dynamique par le biais de laquelle aussi l'IEP affirmera son identité.

---

<sup>1</sup> Compagnie maritime d'affrètement - Compagnie générale maritime est un armateur d'envergure mondiale de transport maritime en conteneurs. Son offre transport intègre le transport maritime, la manutention portuaire et la logistique terrestre.

## IV – Des partenariats académiques en restructuration

Les relations entre l'IEP et le PRES Aix-Marseille Université sont assez peu formalisées. En effet, le PRES a été strictement limité aux seules universités dans la perspective de leur fusion. Cette étape franchie, il est prévu qu'un second PRES fédère l'université d'Aix-Marseille, qui sera constituée au 1<sup>er</sup> janvier 2012, et les autres établissements de son environnement proche. L'IEP d'Aix conservera son autonomie tout en prenant sa place parmi les autres écoles et autres établissements qui graviteront autour de l'université unique. Toutefois, dans cette nouvelle organisation des espaces, le centre de gravité est passé d'Aix à Marseille même s'il est prévu que les services de la présidence du PRES soient localisés sur Aix. L'IEP doit se convaincre que la mutualisation est une bonne chose et qu'elle ne conduit pas nécessairement à une perte d'autonomie.

Sur le plan de la recherche, les EC de l'IEP ont noué des relations avec certaines unités de recherche du site. La collaboration de l'IEP avec le Lest (CNRS) s'effectue à travers une convention renouvelée tous les deux ans et prend la forme d'une participation du Lest à la commission scientifique de l'IEP, l'organisation de séminaires ainsi que l'accueil de doctorants et de post-doc. La collaboration de l'IEP avec l'Iremam permet d'encadrer 12 doctorants, issus de l'IEP. La collaboration avec le laboratoire de santé publique de la faculté de Médecine est axée principalement sur la formation, l'organisation de séminaires et de journées d'études qui touchent un très large public en raison du financement des laboratoires privés. Dans ce laboratoire, certaines thèses sont codirigées et certaines d'entre elles donnent lieu à des financements par la chaire d'excellence de l'université Aix-Marseille 2. Un des bénéfices attendus de la création du PRES réside dans la possibilité de valoriser les activités de l'IEP à l'international.

# Stratégie en matière de relations internationales



Outre son directeur, le service des relations internationales (RI) est constitué de deux collaborateurs (coordinateur et secrétaire) et de deux agents contractuels (l'un de catégorie B, l'autre de catégorie C). Ce service est complètement absorbé par l'organisation et la gestion de la mobilité étudiante entrante et sortante (obligatoire en troisième année et facultative en cinquième) et n'est pas impliqué dans la gestion et le pilotage des RI. Malgré la nomination de deux chargés de mission auprès du directeur, un pour le Maghreb et l'autre pour les projets méditerranéens, le service semble sous-dimensionné compte tenu du nombre important d'étudiants en mobilité.

## I – La recherche : une politique à définir et à concrétiser

L'IEP a développé des collaborations avec les trois universités d'Aix-Marseille dans une optique de diversification stratégique. La collaboration avec l'université Aix-Marseille 3 lui permet de travailler en direction de l'Amérique Latine et de la Méditerranée. Il existe une coopération d'ordre général avec la Maison méditerranéenne des sciences de l'homme.

Malgré cela, les collaborations scientifiques avec des institutions et collègues étrangers sont très peu développées. Le Cherpa n'adhère à aucun projet européen ou international ni ne peut faire état de publication cosignée avec un partenaire étranger. Le nombre d'EC étrangers invités pour un séjour d'au moins un mois a été de 12 en 2009, soit un taux de mobilité entrante de 34 %, en diminution par rapport à 2008 mais stable par rapport aux années antérieures<sup>1</sup>. Le taux de mobilité sortante des EC de l'IEP est inférieur et se situe à 11 % (4 EC seulement).

Certaines mesures ont été prises pour encourager les activités internationales, comme :

- inciter les doctorants français à réaliser une partie de leurs travaux de thèse à l'étranger, ce qui constitue déjà une réalité ;
- inciter et aider les chercheurs, surtout les plus jeunes, à publier au niveau international, par exemple en finançant la traduction d'articles scientifiques ;
- dédier une partie du budget du Cherpa (30 000 € sur 75 000 €) à la mobilité des doctorants et à la participation aux jurys de thèse de collègues étrangers ;
- consacrer une partie du budget de fonctionnement du Cherpa à l'organisation, chaque année, d'une école d'été d'une semaine, permettant aux doctorants restés sur place et à ceux qui sont partis à l'étranger de se rencontrer et de présenter leurs résultats de recherche en même temps que d'inviter des experts internationaux.

D'autres initiatives, envisagées ou connaissant un début de mise en place, doivent être encouragées :

- l'institutionnalisation, à travers une convention cadre, de la collaboration entre le Cherpa et l'Iremam ;
- le recrutement d'enseignants-chercheurs étrangers, à titre permanent ;
- le renforcement du lien formation à l'étranger - recherche, qui est vécu comme un capital non valorisé ;
- la collaboration avec l'IEP de Bordeaux à l'édition d'une revue internationale francophone de sciences politiques ;
- la promotion d'un plus grand dynamisme des enseignants-chercheurs en termes de mobilité internationale entrante (moyenne 2006-2009 égale à 14 EC) et surtout sortante (moyenne 2006-2009 égale à 3 EC).

D'autres mesures restent à prendre. Le service RI ne dispose ni d'un plan stratégique ni d'une programmation de ses actions de communication. En conséquence, le service de la communication est amené à produire à la demande le matériel RI dont il a besoin. De fait, les activités de l'IEP auprès des établissements étrangers, en particulier en termes de recherche, ne sont pas correctement valorisées.

---

<sup>1</sup> Source : indicateurs AERES, renseignés par l'établissement.

## II – La formation : une mobilité obligatoire qui consolide le parcours étudiant

L'obligation de réaliser la troisième année d'études à l'étranger, mise en place lors de l'allongement du cursus à cinq ans, est une mesure positive et très appréciée par les étudiants. L'IEP offre également la possibilité de valider à l'étranger une partie de la cinquième année, dans une université ou dans le cadre d'un stage professionnel. Cette option est utilisée par un tiers environ des étudiants de master.

Les étudiants ont l'obligation de se doter d'une deuxième langue étrangère et la possibilité, très appréciée, d'étudier plusieurs langues étrangères, y compris des langues rares (turc, hindi, etc.). De plus, onze enseignements dispensés en langue étrangère ont été introduits dans les cursus et l'IEP a rendu obligatoire la préparation au TOEFL. En conséquence, la part des diplômés de l'IEP ayant atteint un niveau certifiant à un test de langue étrangère, en 2009, est supérieur à 91 %<sup>1</sup> ce qui est très satisfaisant. Selon les données fournies par l'IEP, en 2010-2011, le nombre d'étudiants de l'IEP en mobilité à l'étranger est de 241, dont 129 dans une université et 112 en stage. Les destinations les plus attractives sont l'Europe (plus de 45 % des destinations) avec un tropisme marqué pour les pays anglo-saxons (Royaume-Uni, Irlande et Suède) et les Amériques (plus de 28 %, dont 17 % pour l'Amérique du Nord). La mobilité étudiante entrante est stable, autour de 120 étudiants pour l'année 2009<sup>1</sup>. La part des étudiants inscrits dans un établissement étranger et ayant obtenu au moins 15 ECTS à l'IEP est de 6,4 % en 2009, en augmentation de deux points par rapport à 2006. L'analyse des mobilités étudiantes sortantes et entrantes montre que les échanges sont déséquilibrés avec les pays anglo-saxons, l'Espagne et l'Amérique du Sud, aux dépens des partenaires étrangers. En revanche, la Chine, la Belgique, les Pays-Bas et la Pologne envoient plus d'étudiants à l'IEP qu'ils n'en reçoivent dans leurs établissements. L'Allemagne et le Canada donnent lieu à des échanges d'étudiants quantitativement équilibrés.

L'éventail de possibilités offertes aux étudiants, grâce aux nombreux accords Erasmus (53) et hors Erasmus (50), directement ou à travers l'université Aix-Marseille 3 et le réseau CREPUQ, est remarquable. Il faudrait cependant dépasser la limitation qui consiste à réserver au premier cycle les accords Erasmus coordonnés par l'IEP, en les étendant aux niveaux master et doctorat. Il serait aussi souhaitable de proposer un projet *Erasmus Mundus* en s'appuyant sur le réseau international déjà tissé.

Des conventions avec Air France et la BNP fournissent un support à la mobilité des étudiants mais elles sont insuffisamment connues de ces derniers. Les programmes d'études politiques annuel et semestriel et le certificat d'études politiques facilitent la validation des crédits acquis par les étudiants étrangers. Les conditions d'accueil des étudiants étrangers sont jugées satisfaisantes. Un accompagnement est proposé en matière d'accès aux logements universitaires, de cours de français et au travers de l'organisation de la soirée internationale. En revanche, la cohésion entre étudiants français et étrangers au sein de l'IEP est à améliorer en augmentant les occasions de rencontres. Le suivi des étudiants en mobilité doit être amélioré surtout en ce qui concerne les stages, par exemple en promouvant une communication plus efficace entre le service des stages, les partenaires et les étudiants, ainsi qu'entre les étudiants de retour et ceux qui préparent leur départ. Plus globalement, tant en ce qui concerne la mobilité entrante que sortante, les informations sont collectées par le service pilotage mais aucune analyse n'est produite.

Au niveau doctoral, la création du Cherpa a permis à un nombre croissant d'étudiants étrangers de poursuivre leur formation à l'IEP. Cependant, l'établissement n'est pas engagé dans des co-tutelles de thèses et il est associé à la préparation et à la délivrance d'un seul double diplôme : cursus franco-allemand caractérisé par l'alternance des formations dans les deux pays et la participation de vingt étudiants des deux nationalités, également répartis.

L'établissement s'est engagé dans la délocalisation de formations à travers des spécialités en master qui s'effectuent par télé-enseignement. Cette modalité permet l'inscription d'un nombre important d'étudiants étrangers (pour environ un tiers maghrébins et africains).

---

<sup>1</sup> Source : indicateurs AERES, renseignés par l'établissement.

# La gouvernance



Le conseil d'administration (CA), présidé depuis longtemps par une personnalité politique de premier plan, contribue certainement au rayonnement de l'établissement. Toutefois, la gouvernance n'est pas encore totalement efficiente. Il existe certes une équipe de direction resserrée et un CA dont le rôle stratégique est réaffirmé, mais ce pilotage s'appuie sur des instances consultatives, statutaires ou non, dont l'articulation des missions et des prérogatives n'est pas claire. De toute évidence, l'IEP est entré dans une période de mutation et n'a pas encore stabilisé son mode de gouvernance.

## I – La multiplicité des instances, un élément de fragilité

Le point fort de la gouvernance de l'IEP est de reposer sur une équipe de direction cohérente et resserrée, statutairement composée du directeur, de la secrétaire générale et du directeur des études, auxquels s'ajoute le directeur délégué. Le conseil d'administration, composé de trente membres répartis en trois collèges (les personnalités extérieures : 10 ; les représentants des personnels : 11 ; les étudiants : 9), se réunit trois fois par an. Il est compétent pour opérer les choix stratégiques de l'IEP. Les décisions d'ordre pédagogique y sont prises également, après préparation par un pré-conseil composé du directeur, du directeur adjoint, du directeur des études et des élus étudiants du CA.

Au delà du CA, on constate une multiplication d'instances, décisionnaires ou consultatives, réglementaires ou informelles, qui conduit à l'éclatement du processus de prise de décision.

Pour ce qui est de la recherche, elle est cadrée par une commission scientifique, actuellement présidée par le directeur du laboratoire Cherpa. En revanche, l'articulation des missions et prérogatives entre le CA, le CA restreint et la commission scientifique n'est pas toujours définie de manière claire, en particulier en matière de recrutement des EC.

Il existe également un conseil académique, établi par le règlement des études, au sein duquel siègent tous les enseignants en poste à l'IEP. Ce conseil est compétent pour donner au directeur des avis sur la répartition des enseignements, la politique de recrutement de l'établissement, le recrutement des enseignants vacataires, les méthodes et les résultats de l'évaluation des enseignements, les orientations du contrat quadriennal/quinquennal. Les étudiants ne sont pas représentés dans ce conseil ce qui limite la portée de cet organe consultatif. Il n'est pas non plus prévu que les avis formulés par ce conseil soient présentés en CA, ce qui conduit à s'interroger sur son efficacité.

Une commission permanente de la vie étudiante a été instaurée par le règlement intérieur. Elle est composée de quatre enseignants et de quatre étudiants, désignés parmi les membres du CA par leurs pairs. Le VPE fait statutairement partie des membres étudiants désignés. Présidée par le directeur de l'institut, elle est compétente, par délégation reçue du CA, pour les questions de calendrier de l'année, de scolarité et de règlement d'examens de fin de semestre. Cette commission établit les conditions de répartition des sommes allouées au FSDIE et les répartit.

Une commission des mémoires a également été instituée. L'articulation de ses missions avec celles du conseil académique ne sont définies nulle part.

Les questions internationales sont débattues au sein d'une commission de mobilité.

Un club des partenaires, club d'entreprises dont l'objectif est de fidéliser les partenaires privés, a été créé récemment, sans que l'on ait une idée claire du rôle qu'il aurait à jouer. Il ne s'agit pas d'un conseil de perfectionnement, ce qui serait pourtant une voie d'amélioration pour que le CA dispose en la matière de forces de propositions, extérieures à l'établissement.

La multiplicité des instances induit que dans les faits, la prise de décision appartient à la direction, après consultation des différentes parties prenantes de l'IEP. Ce mode de gouvernance gagnerait à être plus transparent et à ce que soient redéfinies les missions et l'architecture des différentes instances, ainsi que leur articulation.

## II – Un système d'information et de pilotage à construire

Il n'existe pas à proprement parler de système d'information (SI) bien que le besoin d'indicateurs, de tableaux de bord et d'un outil fiable de consolidation des données, ait été identifié dans le contrat en cours. Au titre de sa convention avec l'université Aix-Marseille 3, l'IEP bénéficie de la gestion technique du système existant, des ressources documentaires en ligne, du wifi, des services web. Des outils de base sont déployés depuis 2009 (nouveau nom de domaine pour l'IEP, protocole LDAP<sup>1</sup>, serveur de listes de diffusion) ainsi qu'un intranet en 2010 pour lequel d'importants efforts de formation ont été consentis afin d'en permettre l'appropriation par le personnel. Les outils informatiques de gestion de l'IEP sont ceux de l'université de rattachement (produits de l'AMUE), le service informatique (deux personnes) étant chargé de la gestion du réseau local, du parc informatique (300 postes répartis sur les quatre sites, dont quatre salles pour les étudiants et 21 postes de consultation dans les deux sites de la bibliothèque), de l'assistance aux utilisateurs et du fonctionnement de l'intranet. Le réseau de téléphonie est géré par le service du patrimoine, les deux équipes collaborant sans difficulté. Conscient des évolutions en cours et des projets de développement affichés par l'IEP, le responsable du service informatique a bien identifié la nécessité de modéliser et d'organiser les flux de données, de concentrer les moyens et les ressources afin de poursuivre la prise en main de cette fonction essentielle, *a fortiori* au moment de la fusion des trois universités marseillaises.

Le service de pilotage affiché dans l'organigramme ne correspond pas à un service de suivi des tableaux de bord mais se trouve plutôt faire office de direction du développement. En effet, il est chargé de la collecte de la taxe d'apprentissage, des partenariats avec les entreprises et de la mise en place de l'observatoire de l'insertion professionnelle.

## III – Une direction du développement à mieux formaliser

L'émergence d'une véritable direction du développement - qui ne soit pas celle du pilotage - associée au service de communication (ou regroupée avec ce dernier) donnerait une dimension cohérente à l'action propre de ces entités. La direction du développement, créée en 2009, apparaît dans l'organigramme, mais sa mission n'est pas formalisée. L'actuel responsable de cette direction, qui n'est pas un personnel permanent de l'établissement, assume les fonctions d'un directeur sans pour autant en avoir toutes les prérogatives. Il joue plus un rôle de proposition et de conseil quant à la stratégie et au développement de l'IEP.

A l'actif de cette direction, on peut citer la création en novembre 2009, du club des partenaires, au rôle incertain mais qui a produit quelques résultats satisfaisants : la BNP accompagne des étudiants dans l'obtention de cautions pour leurs logements ; Air France propose des conditions préférentielles pour les déplacements. Il n'en reste pas moins vrai qu'une véritable fonction dans ce domaine est à construire et formaliser plus rigoureusement.

## IV – Une politique immobilière à maîtriser

La situation immobilière de l'IEP est complexe. L'institut est installé sur quatre sites différents :

- le bâtiment historique fait l'objet d'un bail emphytéotique (qui se termine en 2025) avec la municipalité d'Aix ;
- un bâtiment contigu appartient lui à l'université Aix-Marseille 3 et une négociation est en cours pour obtenir un transfert de propriété en échange d'un autre bâtiment propriété de l'IEP ;
- une annexe (espace Marceau Long), bâtiment historique, achetée par l'IEP à un lycée privé mitoyen, avec la perspective d'acquérir l'ensemble des bâtiments de ce lycée ;
- un nouveau site plus éloigné, l'espace Philippe Seguin, acquis par la municipalité et qui sera ensuite propriété de l'Etat et mis à disposition de l'IEP. Cette opération inscrite au contrat de projets Etat-région, a nécessité de gros efforts, notamment financiers, pour l'IEP qui occupe 70 % des surfaces (activités de recherche et annexe de la bibliothèque) et assure la responsabilité de la maintenance, de l'entretien et de la sécurité. Le coût de fonctionnement semble se stabiliser mais reste une charge importante, pour ne pas dire excessive (650 000 € par an de fonctionnement), auquel s'ajoutent des frais de personnel.

---

<sup>1</sup> Lightweight Directory Access Protocol (LDAP) est à l'origine un protocole permettant l'interrogation et la modification des services d'annuaire. Ce protocole a évolué pour représenter une norme pour les systèmes d'annuaires, incluant un modèle de données, un modèle de nommage, un modèle fonctionnel, un modèle de sécurité et un modèle de réplication.

L'IEP a consenti un important effort de connaissance de son bâti, a réalisé les diagnostics habituels et dispose d'une vision claire des opérations de maintenance à réaliser. Leur coût est élevé, notamment pour réhabiliter l'espace Marceau Long qui, en raison de sa vétusté, ne peut être utilisé dans sa totalité. Le lycée privé ne souhaite plus vendre le reste de son bâti et le projet d'origine de continuité entre les trois bâtiments du centre ville ne pourra pas se réaliser. On peut alors se demander si les travaux envisagés sur l'espace Marceau Long, d'un montant d'1,2 M€, sont pertinents. Le service du patrimoine a acquis des compétences indéniables, et les consolide en recrutant un ASI-ACMO et en développant des actions de formation en matière de sécurité. Il est sans doute en mesure, en termes de charge de travail, d'assurer la gestion du patrimoine de l'IEP, mais l'établissement doit analyser l'ensemble des coûts induits par sa situation patrimoniale complexe (fonctionnement, maintenance lourde, frais de gardiennage, frais de personnels), par l'état des trois bâtiments anciens, leur fonctionnalité et leur adaptation aux projets de développement.

## V – L'absence d'une véritable politique de ressources humaines

Sur le plan des ressources humaines pédagogiques et scientifiques, l'IEP dispose d'un potentiel de 37 EC, 7 professeurs certifiés, 7 professeurs associés à mi-temps et 4 attachés temporaires d'enseignement et de recherche. Mais son exigence d'ouverture conduit l'IEP à faire appel à un nombre de vacataires important. Même si le passage du cursus de trois à cinq ans explique en partie la croissance de leur nombre et donc celle des heures complémentaires, qui représentent les deux tiers du volume horaire total, une réflexion doit être menée sur le volume de celles-ci. Parmi ces heures complémentaires, 15 % sont assurées par les enseignants de l'établissement.

Les moyens administratifs et techniques sont constitués de 29 emplois statutaires, un emploi gagé de catégorie A et un B mis à disposition par l'université de rattachement, auxquels s'ajoutent 20 emplois sur ressources propres. Le total correspond à 60 agents administratifs soit 49,9 ETPT. Tous ces agents sont certes gérés mais on ne peut pour autant parler de politique de ressources humaines. Les fiches de poste sont signalées mais difficiles à trouver et le suivi de la masse salariale n'est pas consolidé alors que les tableaux des états de paiement le permettraient. L'information existe mais on ne voit pas de système de tableaux de bord ni d'indicateurs se mettre en place. Plus regrettable, la politique indemnitaire ne fait pas l'objet d'une transparence suffisante. Un personnel financièrement motivé et correctement informé des dispositifs de primes appliqués serait susceptible d'accroître sa performance et son engagement. De la même façon, l'absence d'un plan de formation et d'une gestion pluriannuelle des départs à la retraite constitue un manque. Le service du personnel de l'IEP pourrait s'appuyer, pour les aspects réglementaires de gestion, sur les services centraux de l'université de rattachement afin de se concentrer sur le travail stratégique et le long terme. Une réflexion d'ensemble doit être entreprise sur la maîtrise de la masse salariale sur ressources propres qui représente une part importante des dépenses de fonctionnement. A la veille de la mise en place d'une nouvelle équipe, la stratégie en matière de gestion des ressources humaines doit être prise en compte.

## VI – Une dégradation budgétaire annoncée

L'analyse des comptes financiers témoigne d'une dégradation budgétaire à partir de l'exercice 2009 qui a été clôturé en déficit. En 2010 la baisse des recettes réalisées, de 5,95 %, a mécaniquement eu pour conséquence de générer un nouveau déficit, compensé par un prélèvement sur le fonds de roulement à hauteur de 167 000 €. De même, l'équilibre du budget prévisionnel 2011 repose sur un prélèvement sur le fonds de roulement à hauteur de 800 000 € dont la moitié au titre des dépenses de fonctionnement. L'établissement annonce une réduction de ce déficit de fonctionnement pour 2013, de 700 000 €, grâce à des efforts de collecte de la taxe d'apprentissage et de recettes issues de la formation continue. La construction budgétaire sur les perspectives de recettes supplémentaires annoncées semble pour le moins fragile.

Les dépenses de personnel ont augmenté de 14,5 % entre 2009 et 2010 et représentent plus de 53 % des dépenses de fonctionnement en 2010. Entre 2006 et 2009, elles ont fluctué dans une fourchette de huit points, entre 49 et 57 %. Le calendrier budgétaire devrait permettre une meilleure anticipation des dépenses afin de permettre une prise de conscience collective sur la nécessité de maîtriser les dépenses et de stabiliser les recettes, ce qui n'est pas le cas. L'IEP raisonne en flux ce qui lui donne l'impression d'être à l'aise avec 230 jours de fonds de roulement. Un raisonnement reposant davantage sur des données patrimoniales permettrait de mettre en place un prévisionnel plus sincère, axé sur les éléments du bilan.

Les recettes sont pour 43 % d'origine publique, la taxe d'apprentissage ne rapporte que 4 % des recettes et les prestations de formation continue 11 %. Les droits d'inscription représentent 16,5 % ce qui serait susceptible d'être amélioré grâce aux diplômes d'université, les produits de services rapportent 7,5 % et l'autofinancement 16 %, ce qui est un taux améliorable. Le compte financier indique que la taxe d'apprentissage est de 150 k€ en moyenne, depuis 2008. On notera qu'à la suite d'un versement exceptionnel de 100 k€ par l'entreprise AIDA en 2009, le produit est passé de 317 k€ à 191 k€ entre 2009 et 2010, ce qui s'interprète comme une action de partenariat réussie mais de courte durée, le corollaire étant l'absence de pérennité de cette recette complémentaire.

La généralisation des coûts complets serait un facteur de plus grande transparence afin de mesurer la rentabilité des activités de formation continue et celle des différents éléments de formation initiale. L'utilisation du logiciel Sifac permet de s'engager sur une voie d'analyse financière prospective. Pour cela, deux instruments doivent être développés : la comptabilité analytique et la programmation pluriannuelle des dépenses et des recettes. Il est clair que l'avenir de l'IEP d'Aix est dépendant de la pérennité de ses recettes, ce qui explique l'utilité d'une réflexion d'ensemble sur le budget. Le réseau des partenaires, s'il est consolidé et l'objet d'une politique cohérente et coordonnée portée par l'ensemble des acteurs concernés de l'établissement, devrait permettre un développement de la taxe d'apprentissage et des ressources de formation continue, ces deux démarches pouvant être effectuées de manière connexe, au stade de la prospection.

## VII – Démarche qualité et autoévaluation doivent être cohérentes

La direction de l'IEP a impulsé avec conviction une démarche visant à développer une culture de la qualité dans l'établissement. La pédagogie a été le premier sujet abordé, visant essentiellement les relations avec les étudiants, l'accueil au service concerné, les informations sur les horaires des cours, les annulations, reports et autres modifications pédagogiques. Certains processus administratifs de base ont aussi été décrits et améliorés (réservation de salles, recrutements des professeurs invités), d'autres sont en passe de l'être (fonctionnement de la loge à l'accueil de l'IEP et référentiel des enseignements). Cette démarche a été présentée à l'ensemble des personnels qui ne l'ont pas tous acceptée. Une deuxième étape doit être franchie permettant à la direction de s'appuyer sur l'ensemble des services et des personnels, dont les enseignants. Cette étape n'est pas encore organisée ni planifiée, la direction n'ayant pas encore identifié dans l'établissement les personnes relais chargées de porter la démarche qualité.

## VIII – Une communication à mettre au service de tous

L'équipe communication de l'IEP d'Aix est composée d'un directeur délégué, en charge de la communication, d'une responsable de la communication, en poste depuis dix ans, assistée d'une adjointe formée par l'IEP. Une agence de communication extérieure, KOPILOT, collabore avec le service existant. Le budget que lui alloue l'IEP se monte à 50 000 € par an. Des outils de qualité émanent de ce service dont le dynamisme et la rentabilité seraient accrus s'il ne devait pas gérer en permanence les urgences des autres services, dispersant ainsi son énergie au lieu de la canaliser sur des objectifs plus adaptés à ses missions et compétences. La création d'un comité de communication serait une initiative profitable pour qu'une politique en la matière soit élaborée, dans un cadre financièrement maîtrisé.

Des efforts ont été fournis pour le développement des outils internet et intranet. Globalement, ce dernier fonctionne bien. Le site Internet, de création récente (2010), évolue de manière satisfaisante, sous l'impulsion des étudiants. Trois fois par an, un comité éditorial participe à l'édition d'une *newsletter* animée par ces derniers. Il semble toutefois qu'elle soit peu lue des étudiants eux-mêmes. De nombreuses enquêtes sont effectuées, avec des résultats peu concluants, le nombre de réponses étant très limité. Par ailleurs, le développement d'une plaquette de prestige est en cours via Internet.

Les responsables de la communication se mobilisent sur d'autres projets, parmi lesquels, la parution d'un magazine une fois par an. Un travail de fond sur les différents publics à cibler est à engager. Il serait souhaitable que la politique en matière de communication s'attache à proposer des axes de travail en lien avec les enjeux auxquels l'IEP est confronté, notamment l'expansion des locaux et le projet global de développement de l'institut, qui appellent la nécessité de rechercher des recettes nouvelles. La communication externe constitue un outil de gouvernance susceptible, s'il est utilisé avec discernement, d'aider l'établissement à trouver des partenaires. La cohérence des actions dans ce domaine supposerait un travail étroit avec la direction du développement.

Quant à la communication interne, elle s'appuie sur l'intranet et les réunions des chefs de services avec le secrétariat général ou le directeur. Il n'existe pas de système d'information dédié ni de réflexion sur les moyens de faciliter la communication interne. Ce type de réflexion devrait donner lieu à un schéma directeur qui faciliterait la mise en place d'une gouvernance plus opérationnelle en la matière.

# Conclusion et recommandations



L'IEP d'Aix, établissement public à caractère administratif, est rattaché à l'université Aix-Marseille 3. Installé sur quatre sites différents, dont certains lui posent des difficultés d'entretien, il gère un budget de 4,9 M€. L'établissement accueille environ 1 800 étudiants et compte 53 enseignants permanents et une soixantaine d'agents administratifs et techniques. L'offre de formation est principalement celle du diplôme de l'IEP, diplôme d'établissement, délivré à l'issue d'un cursus en cinq ans auquel les étudiants ont accès après une admission sur concours. L'institut propose également une mention de licence d'administration publique et une mention de master (délivrées par l'université Aix-Marseille 3) qui regroupe à ce jour des spécialités professionnelles, recherche et mixtes, en lien avec le caractère pluridisciplinaire de l'IEP : action publique, affaires internationales, carrières publiques, sciences politiques, politique comparée, religion et société en Europe et en Méditerranée, etc. Seules deux spécialités couvrent les deux années de master. L'IEP propose également deux diplômes universitaires, l'un en écologie humaine, l'autre en ingénierie des médias. Enfin, l'institut comprend un centre de préparation à l'administration générale qui propose plusieurs filières de préparation, dans lesquelles 380 étudiants sont inscrits en 2010-2011. La sélectivité de la formation IEP et sa qualité lui assurent un recrutement étudiant stable et de bon niveau.

La recherche est structurée depuis 2008 au sein d'une unité de recherche unique le Cherpa (Croyance, Histoire, Espace, Régulation Politique et Administrative). Quatre axes de recherche ont été dégagés : globalisation et régionalisation des relations transnationales ; mobilisation, expertise et décision politique ; la religion en politique : institutions, cultures, marchés ; rhétorique publique, représentations, action collective. Cet effort de structuration et les collaborations avec les unités de recherche des universités n'a pas encore permis à l'IEP de produire une recherche de qualité suffisante.

L'IEP est confronté à plusieurs enjeux : d'une part, la reconfiguration du PRES après la fusion annoncée des trois universités d'Aix-Marseille et, d'autre part, le projet de développement immobilier dont les coûts risquent de fragiliser la situation financière de l'institut. La définition du prochain PRES rendra compte de la capacité de l'IEP à se positionner à l'échelle du site et une stratégie en matière de partenariats, adaptée, construite et mise en œuvre permettra à l'IEP de relever ses défis structurants. D'autres difficultés devront être surmontées pour que la structure puisse poursuivre son développement en adaptant ses moyens à ses nouveaux besoins. Une attention particulière devra être portée à la construction budgétaire et à la masse salariale. Le suivi de l'ensemble de l'activité, avec la mise en place de tableaux de bord et d'un système d'information adapté, fait défaut. Les nombreux départs prochains à la retraite imposent d'apporter un soin particulier à la politique en matière de ressources humaines et qu'une politique de recrutement soit définie.

L'IEP d'Aix se trouve par conséquent à l'heure d'une transformation importante. Pour qu'il ait les moyens de poursuivre sa mission, il doit adapter et diversifier ses ressources et s'engager sur le chemin d'une gouvernance plus simple, rationnelle et pertinente.

## I – Les points forts

- Une équipe de direction cohérente et resserrée avec une implication forte des étudiants au conseil d'administration et dans la vie de l'établissement ;
- Une offre de formation de grande qualité et reconnue qui assure à l'IEP son recrutement et sa notoriété nationale ;
- Une mobilité des étudiants à l'international intégrée dans le cursus.

## II – Les points faibles

- Multiplicité des instances de gouvernance qui nuit à l'efficacité et à la lisibilité du pilotage et du circuit de prise de décision ;
- Fragilité des ressources propres et politique de partenariats avec le monde socio-économique insuffisamment consolidée et sans suivi apparent ;
- Absence de tableaux de bord consolidés et de système d'information efficace, au service de la direction ;
- Absence de politique en matière de formation continue, sans priorisation ni suivi des coûts complets ;
- Une production scientifique qui n'a pas encore bénéficié de la restructuration de la recherche.

## III – Les recommandations

- Tenir compte des moyens dont dispose l'IEP pour définir un plan d'actions de mise en œuvre de la politique d'établissement ;
- Mettre en place des outils de pilotage et clarifier le rôle des instances et leur articulation, redessiner une organisation des services et mobiliser les personnels autour du projet d'établissement ;
- Saisir l'opportunité des recrutements à venir pour renforcer la recherche et faire de la pluridisciplinarité un atout en développant l'interdisciplinarité ;
- Conduire une réflexion sur l'optimisation des locaux et les coûts de rénovation et de fonctionnement des ensembles immobiliers et maîtriser le poids de la masse salariale sur ressources propres ;
- Valoriser les relations avec la future université d'Aix-Marseille à travers des mutualisations dans les domaines pertinents.

# Liste des sigles

## A

ACMO	Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements
ANR	Agence nationale de la recherche
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## B

BU	Bibliothèque universitaire
----	----------------------------

## C

CA	Conseil d'administration
CHERPA	Croyance, histoire, espace, régulation politique et administrative
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPAG	Centre de préparation à l'administration générale
CPER	Contrat de projets état-région
CR	Conseil régional
CREPUQ	Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec

## D

D	(LMD) Doctorat
DU	Diplôme universitaire

## E

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

## F

FC	Formation continue
FCTLV	Formation continue tout au long de la vie
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

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

## I

IEP	Institut d'études politiques
IRA	Institut régional d'administration
IREMAM	Institut de recherches et d'études sur le monde arabe et musulman

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
LAP	Licence d'administration publique
LEST	Laboratoire d'économie et de sociologie du travail

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année

## O

OIP	Observatoire de l'insertion professionnelle
-----	---

## P

PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PES	Prime d'excellence scientifique

## R

RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

## S

SCD	Service commun de documentation
SG	Secrétariat général
SHON	Surface hors œuvre nette
SI	Système d'information
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable

## T

TOEFL	<i>Test of english as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
-------	--

## U

UE	Unité d'enseignement
UMR	Unité mixte de recherche

## V

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

# Observations du directeur



Aix-en-Provence,  
Le 6 septembre 2011

## Observations du directeur

L'équipe de direction note avec satisfaction les points forts de l'établissement relevés par le comité de visite. Celle-ci est certes « resserrée et cohérente » comme le soulignent les rapporteurs. Elle est de plus dynamique, créative et entreprenante ainsi que l'atteste le bilan des réformes et actions menées par Sciences Po Aix depuis quatre ans. L'Institut a pris une nouvelle dimension et sa notoriété – excellente – mise en évidence dans le rapport, cherche désormais à dépasser le cadre national auquel le comité semble la réduire.

Certains points faibles recensés par l'AERES ont été identifiés dans l'exercice d'autoévaluation et intégrés dans le bilan. Ils ont fait l'objet de prévisions de corrections dans le projet de contrat quinquennal. D'autres sont moins précis et semblent relever d'erreurs d'appréciation ou d'interprétation. Il est ainsi curieux de lire que les partenariats avec le monde socioéconomique ne sont pas consolidés. Deux jours après la visite du comité, une convention a été conclue avec une entreprise internationale dont les dirigeants ont été auditionnés par l'AERES (cent mille euros par an pendant trois ans). Quelques semaines après celle-ci, deux autres grands partenariats ont été signés. D'autres vont suivre d'ici la fin de l'année. Cela a été indiqué aux membres du comité qui n'ont pu recevoir tous les représentants de ces entreprises et organisations.

Quant à la fragilité des ressources, elle est relative. Les causes sont bien repérées : gel de la DGF de 2004 à 2009 alors même que s'opéraient, durant la même période, le passage du diplôme à cinq ans, la multiplication des spécialités master et la diversification, ainsi que la professionnalisation des fins de parcours. De même, Sciences Po Aix a réalisé une extension de ses locaux sur un site éloigné de quelques kilomètres des bâtiments centraux (doublement des surfaces, gardiennage, espaces verts, impossible mutualisation des ressources, etc...). L'IEP d'Aix a donc géré correctement ces phases délicates en réussissant à limiter les déficits, sans obérer son fonds de roulement et sa réserve budgétaire. Le budget de l'IEP a progressé de plus de 25 % avec un effort significatif en matière de recettes pour compenser le très net alourdissement des charges. Les personnalités représentatives du Conseil d'Administration (le Président Philippe Séguin, Premier Président de la Cour des Comptes, remplacé depuis par la Directrice Générale du FMI, un ministre chargé des relations avec le Parlement, deux présidents de grands groupes (La Poste, GDF Suez), le Président d'une grande banque d'affaires (Lazard Frères), le Président du Conseil Mondial de l'Eau) ont toujours souligné la qualité et l'habileté de la gestion financière de l'Institut et les intéressantes perspectives budgétaires. Il est d'ailleurs regrettable qu'aucune de ces personnalités n'ait pu être auditionnée malgré les efforts de l'établissement en ce sens...

L'absence de politique en matière de formation continue est également contestable. Des incompréhensions expliquent cette appréciation incertaine. Le diplôme de l'IEP en formation continue est le seul diplôme de ce type qui existe en France. Ce parcours a été totalement réformé et dynamisé. Il accueille de plus en plus d'étudiants. Un cycle préparatoire le précède. Une convention spécifique est en cours de négociation avec la Région pour un soutien spécifique et donc mieux identifié. A côté de ce diplôme en formation continue, a été créée une formation « accréditée » des élus, attractive et diversifiée.

Plus de dix certificats complètent l'offre de formation tout au long de la vie. Ils concernent tout autant le management d'entreprise, le management interculturel que la médiation et la communication ou l'expertise judiciaire. Les certificats en intelligence économique jouissent d'une reconnaissance institutionnelle. Le succès est incontestable et s'accroît toujours. L'offre sera de plus complétée par une série de formations innovantes permettant de répondre aux enjeux économiques et sociaux actuels et émergents.

Quelques remarques peuvent être encore faites en ce qui concerne le contenu du rapport. Elles concernent la taxe d'apprentissage, la gouvernance et la recherche.

Les commentaires des rapporteurs à propos de la taxe d'apprentissage sont surprenants. La perception de recettes liées à la taxe est passée de 60 000 euros en 2005 à 340 000 actuellement en juillet 2011, soit 6 % du budget. Cette augmentation est liée aux efforts réalisés par l'établissement pour nouer des relations stables et équilibrées avec les entreprises et pour structurer la politique de collecte. De plus, les perspectives quant aux montants futurs sont excellentes.

S'agissant de la gouvernance, nos observations portent sur plusieurs rubriques. L'analyse des comptes effectuée procède de la confusion entre les estimations et les réalisations. Les prévisions financières élaborées dès la prise de fonction du directeur ont tenu compte des projets à réaliser : extension des locaux, rénovation des bâtiments anciens. Les surcoûts ont été bien évalués et intégrés au budget. Les recettes à trouver étaient moins sûres d'où des prévisions budgétaires plutôt pessimistes. Les résultats ont montré le dynamisme de l'Institut et sa capacité à générer des financements nouveaux. Ainsi le coût de fonctionnement du nouveau site s'élève en 2009 (3 mois de fonctionnement pour une installation en octobre 2009) à plus de 150 000 euros non compensés. Des travaux ont encore alourdi les charges budgétaires. Malgré ces coûts supplémentaires, le résultat n'enregistre qu'une perte de quelques milliers d'euros (moins de 0,1 % du budget), liée d'ailleurs aux provisions et amortissements. Durant l'année 2009, le fonds de roulement a été augmenté. Pour l'année 2010, alors même que le coût de fonctionnement en année pleine du nouveau site s'élève à près de 700 000 euros, que le montant du prélèvement sur la réserve était prévu à hauteur d'un million d'euros, le déficit a été inférieur à 120 000 (moins de 2 %). Le fonds de roulement et la réserve n'ont guère été affectés par ce résultat. Ils sont à un niveau plus que satisfaisant. Pour l'année 2011, des travaux importants de mise en sécurité et conformité grèvent encore l'exercice budgétaire dès lors qu'aucune aide financière ne vient en soulager une charge supportée totalement par l'établissement. Le résultat négatif sera cependant minimisé sans grandes conséquences pour le fonds de roulement et les réserves financières. Les travaux terminés, l'Institut réussira à absorber le coût de fonctionnement du nouveau site. Il reste bien sûr que le nombre d'agents administratifs contractuels est élevé. Des postes budgétaires soulageraient l'Institut. Il en va de même pour les postes d'enseignants. La création de postes statutaires (administratifs, enseignants chercheurs) permettrait de mieux accompagner les efforts de l'Institut et soutenir sa politique de créativité et d'innovation.

Les observations relatives à la stratégie de formation appellent les remarques suivantes. La réflexion en matière de qualité de formation n'en est pas à ses balbutiements. Elle a été menée à son terme en concertation avec tous les organes de l'IEP. La mise en œuvre du projet qualité commence dès la rentrée. Cela a été suffisamment indiqué.

Concernant l'utilisation de l'environnement numérique, l'accès à celui de l'Université via le site web de l'Institut est techniquement possible. Un simple lien doit être mis en place. L'Intranet de l'IEP ne fait pas doublon avec l'ENT de l'Université dès lors qu'il apporte aux étudiants de Sciences Po Aix un ensemble d'informations spécifiques, plus affinées que celles de cette grande structure. Il permet en outre de répartir les informations par type d'étudiants et de services. C'est un complément précieux et d'autant plus indispensable qu'il permet une meilleure circulation des informations, une meilleure communication interne, une plus grande mobilisation de l'ensemble des personnes concernées. C'est de plus méconnaître l'identité et les aspirations des étudiants d'un IEP que d'imaginer satisfaire leurs besoins via le seul ENT d'une Université assez éloignée de leurs préoccupations. La même incompréhension existe en ce qui concerne la politique documentaire.

Imaginer créer un grand centre de recherche et lui procurer les éléments de son développement (bureaux pour tous les enseignants-chercheurs, salle de séminaires, bureaux doctorants, enseignements masters, équipements techniques performants) sans lui accoler un centre de documentation spécifique est peu réaliste. Il faut simplement indiquer qu'une année de fonctionnement dans les nouveaux locaux est insuffisant pour atteindre les objectifs de fréquentation définis. Il convient par ailleurs de souligner que l'IEP adhère au mécanisme de mutualisation du système intégré de gestion des bibliothèques sur le site et qu'il continuera à rechercher toutes les synergies possibles de ce point de vue. La formation des agents s'est amplifiée. Les recrutements nouveaux sont mieux ciblés. Les tuteurs, embauchés pour permettre des plages d'ouverture très étendues du lundi au samedi de 9h à 20h (18h le samedi), sont formés. Ils ne font qu'accompagner les agents titulaires ou contractuels. Les ressources de l'Institut sont exploitées de façon maximale pour répondre aux besoins des étudiants et des chercheurs, bien au-delà de ce qui se fait généralement dans l'enseignement supérieur. Une commission « bibliothèque » sera mise en place pour mieux maîtriser et orienter les politiques d'acquisition.

Les remarques quant à l'insertion professionnelle manquent de pertinence. L'OIP accomplit des missions variées mais non disjointes. Toutes sont reliées entre elles. Le lien est évident... : l'insertion professionnelle. Les enquêtes d'insertion, les relations avec les entreprises, le suivi des partenariats, l'organisation des forums (masters, des carrières, de l'amphi à la vie active,...) ont pour objectif de développer une employabilité des plus satisfaisantes. Le parcours réussite vise à permettre aux étudiants d'avoir une meilleure maîtrise de leur projet professionnel et d'envisager le marché du travail avec plus d'atouts. La mise en place de la plateforme « stages-emplois » facilite l'accès aux entreprises qui recrutent. En un an, environ 1400 offres ont été déposées sur la plateforme dont 988 validées par le service et 130 emplois juniors pour des promotions d'environ 220 étudiants.

Un tiers des étudiants trouve un emploi avant la fin de leur diplôme. L'employabilité à 3 mois dépasse largement les 60 %. Le service contribue largement à la performance d'ensemble. Les étudiants ont de plus en plus conscience de sa nécessité. Très satisfaits de leur formation et de ses potentialités énormes, ils sollicitent simplement une aide pour mieux cerner leur profil. Le service les y aide. Enfin, ce dernier facilite à la construction des partenariats, permettant des financements supplémentaires et des offres d'emploi (ainsi CMA-CGM offre dix emplois par an de cadre aux étudiants de Sciences Po Aix). Les partenariats visés s'étendent également aux collectivités publiques et aux universités, y compris pour l'offre de formation. Le service est donc bien intégré au pilotage de l'établissement sous l'autorité immédiate du directeur et de la secrétaire générale. D'autres modes de management sont possibles. Ils n'ont pas été retenus. Enfin, du fait du passage récent du diplôme à cinq ans, les statistiques sont elles aussi récentes et non encore achevées. Elles donnent des résultats satisfaisants. Elles sont complétées par des études croisées (questionnaires, phoning). Il n'y a rien d'insolite.

Les données chiffrées recensées sont souvent erronées alors que correctement communiquées. Le centre de préparation s'est diversifié, les préparations ont été spécialisées. Les résultats sont à la hauteur. La Fonction Publique considère l'IEP d'Aix comme l'un des tout meilleurs centres de préparation concours au niveau national. Les candidatures pour s'y inscrire ne cessent d'augmenter pour seulement 300 étudiants retenus et non 244. Le besoin interne s'élève seulement à une trentaine d'étudiants de Sciences Po. Le reste résulte d'un recrutement extérieur. 200 candidats admissibles pour une centaine d'admis représentent un résultat que de nombreux centres universitaires rêvent d'enregistrer. Certes, il y a de nombreux admis dans les concours d'attachés qui recrutent plus de lauréats. Les étudiants des facultés de droit sont heureux d'y améliorer leurs chances de succès en s'inscrivant au CPAG. Quant aux grands concours (financiers, sanitaires et sociaux, sécurité), les résultats sont excellents bien au-delà des étudiants du diplôme. A l'ENSSS, ENSP ou les commissariats, c'est parfois le quart des formations qui ont préparé le concours à Sciences Po. S'agissant de l'ENM, le nombre des admis se situe entre 4 et 6 chaque année. C'est une performance non égalée pour beaucoup d'Instituts universitaires qui n'enregistrent très souvent aucun succès. Cela pose d'ailleurs de réels problèmes. Les demandes d'inscription à notre préparation atteignent des chiffres record (80 demandes pour une quinzaine de places, entre 8 et 11 admissibles et 4 à 6 admis), alors que le parcours n'intéresse que deux à trois étudiants de Sciences Po. Notre faiblesse, comme pour l'ensemble des IEP de région concerne l'ENA (quelques admissibles annuels et de rares admis). Les lacunes sont identifiées (manque d'acculturation parisienne notamment) et les efforts sont entrepris (stages dans les grands corps, accueil de hauts fonctionnaires parisiens...).

Il convient enfin de remarquer que l'Institut ne prépare qu'aux concours externes. Ses résultats excellents sont d'autant plus appréciables. Certes, nous constatons un manque d'attractivité des concours des différentes fonctions publiques, une baisse des postes offerts. Mais il ne s'agit pas là d'une faiblesse d'un quelconque Institut universitaire comme pourrait le laisser croire une lecture superficielle du rapport. La faiblesse est celle de la fonction publique elle-même.

Quelques remarques peuvent être faites s'agissant du pilotage de l'offre de formation ou l'articulation Master/diplôme. La concertation accentuée ne nuit pas à la direction des formations. Son attractivité demeure par ailleurs exceptionnellement élevée. Des efforts seront faits pour mieux insérer diplôme et parcours master dans la politique d'harmonisation européenne des diplômes. C'est dans cet ordre d'idées que sont conduites les politiques de démocratisation, de formation continue et d'internationalisation dont les résultats sont plus que satisfaisants.

La modernisation de l'Institut et de sa gouvernance doit être poursuivie. La démarche qualité déjà initiée sera mise en œuvre selon une procédure établie et communiquée à l'ensemble des personnels. Elle n'a pu être expliquée aux membres du comité de visite par manque de temps. Nous avons déjà abordé les problèmes des partenariats renforcés et précieux pour l'établissement. Inutile d'y revenir malgré les erreurs d'interprétation. La diversité des instances est une particularité de l'IEP propre à développer la concertation et la participation. Si elle ne correspond pas à une polysynodie inutile, des simplifications sont à envisager. Les tableaux de bord sont insuffisants et la direction du développement non encore complètement structurée. Mais la communication désormais très performante a été complètement renouvelée (dans tous ses aspects). La politique immobilière commence à être mieux maîtrisée du fait de l'achèvement de l'extension et de la poursuite des opérations de rénovation. Et si le projet futur doit insister sur la mobilisation et l'intéressement des personnels, la politique des ressources humaines est cohérente et dynamique. Certains membres du comité ont même souligné l'enthousiasme des personnels à travailler à l'IEP.

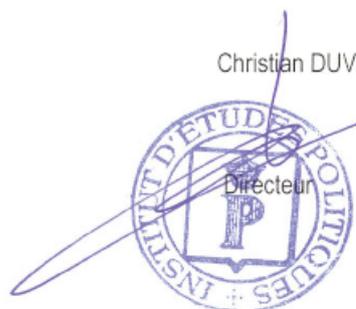
Les primes sont importantes, aussi importantes qu'à l'Université de rattachement pour les personnels statutaires. Elles sont distribuées aux personnels contractuels ce qui n'est pas le cas dans cette dernière. Le service RH continue de se structurer et coopère avec celui de l'Université sans attendre de ce dernier les éléments de veille réglementaire et de professionnalisation dans la gestion. L'autonomie de ce point de vue est parfaitement maîtrisée. De nombreuses erreurs sont constatées dans le rapport (augmentation du fonds de roulement en 2009, politique de formation des personnels, taxe d'apprentissage...). Des améliorations sont à réaliser quant à

la maîtrise des heures complémentaires et supplémentaires ou l'accessibilité des personnes à mobilité réduite. Des travaux sont envisagés à court terme sur une partie des bâtiments centraux. Les efforts se poursuivent en matière de maîtrise de la masse salariale dédiée aux vacances et produiront de bons résultats. Reste que le nombre d'heures nécessaire est anormalement élevé. L'extension des locaux, le passage du diplôme à cinq ans et l'ensemble des transformations de l'Institut n'ont pas été accompagnés des créations de postes statutaires suffisants. L'établissement recrute donc des contractuels et assume la charge d'un nombre élevé d'heures complémentaires ou supplémentaires. Il en va de son dynamisme et de la crédibilité.

Dans l'ensemble, l'IEP s'est considérablement développé et modernisé dans la période quadriennale passée. Des mises en cohérence sont nécessaires pour corriger certains défauts, dépasser le stade des simples améliorations pour mieux cerner les orientations d'un prochain quadriennal et surtout atteindre les objectifs ambitieux d'une projection à plus long terme. Le présent rapport du comité de visite nous y aide. Le rapport ne souligne pas assez les aspects positifs, montre quelques lacunes dans l'interprétation de mécanismes spécifiques aux EPA ou aux spécificités de notre établissement. Quelques remarques inappropriées sont sans doute issues d'un manque de clarté dans nos explications ou d'un manque d'exhaustivité dans les entretiens, lié à la durée, bien courte, de la visite.

Il est cependant remarquable de constater que de nombreuses observations regroupent les éléments du pré-projet de contrat quinquennal qui avait été joint au rapport d'autoévaluation.

Christian DUVAL



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de L'Institut d'études politique d'Aix-en-Provence a eu lieu du 5 au 6 mai 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Etienne **Douat**, professeur des universités (Université Montpellier 1).

## Ont participé à l'évaluation :

Martine **Beurton**, secrétaire générale de l'Ecole centrale de Paris ;

Ulrich **Huygevelde**, ancien vice-président étudiant de l'université de Nantes ;

Michela **Pellicani**, professeur à l'université de Bari (Italie) ;

Christine **Poirier**, maître de conférences à l'université de Tours ;

Patrice **Roynette**, directeur de la société Proway Executive Search.

Geneviève **Grangeas**, déléguée scientifique, et Elsa **Bedos**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.