



**HAL**  
open science

## Sciences Po Toulouse

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Sciences Po Toulouse. 2015. hceres-02026075

**HAL Id: hceres-02026075**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026075v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

# HCERES

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

Établissements



## Rapport d'évaluation de l'Institut d'Etudes Politiques de Toulouse

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# HCERES

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

Établissements

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Didier Houssin, président

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

François Hainard, président du comité

---

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

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

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

# Sommaire

Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Mission de l'établissement et positionnement stratégique	7
II – Politique des partenariats	7
III - Gouvernance, organisation interne et stratégie	8
IV - Affirmation de l'identité et communication	9
V – Politique qualité	9
La recherche et la formation	11
I – Politique en matière de recherche	11
II – Politique en matière de formation	12
III – La formation continue	14
La réussite des étudiants	15
I – Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	15
II – Vie Etudiante	16
La valorisation et la culture scientifique	17
I – Valorisation des résultats de la recherche	17
II – Diffusion, enrichissement du patrimoine, développement de la culture scientifique et technique	18
Les relations européennes et internationales en matière de recherche et d'enseignement supérieur	19
Le pilotage et la gestion	21
I – Prospective pluriannuelle	21
II – Fonction ressources humaines	21
III – Fonction financière et comptable	22
IV – Fonction immobilière et logistique	23
V – Système d'information	23
Conclusion	25
I – Les points forts	26
II – Les points faibles	26

III – Les recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations du directeur	31
Organisation de l'évaluation	37

# Présentation

L'Institut d'études politiques de Toulouse (ci-après l'IEP) a été créé en 1948. Dès 1989, il se rattache à l'Université Toulouse 1 (avec le statut d'établissement public à caractère administratif - EPA) et, depuis 2012, est membre associé « renforcé » de la Comue Université fédérale Toulouse-Midi Pyrénées.

Fin 2014, l'IEP accueillait 1709 étudiants (37% de boursiers) en formation initiale et continue (dont environ 2/3 de filles et 200 étudiants issus d'un système de formation étranger), effectif proche de celui de 2010 (1684 étudiants). Ils sont encadrés par 54 enseignants-chercheurs et enseignants permanents (dont 13 PR et 17 MCF), ainsi que 200 vacataires chargés d'enseignements spécifiques. Les personnels de support et de soutien (ATSS et ITRF) sont au nombre de 48 (dont 28 titulaires).

Autonome administrativement et financièrement, l'IEP est membre fondateur depuis 2008 au réseau constitué de sept IEP proposant des concours d'entrée communs (Aix-en-Provence, Lille, Lyon, Rennes, Strasbourg et Saint-Germain-en-Laye depuis 2014). Membre très actif de ce réseau, l'IEP de Toulouse optimise son réseau tout en travaillant à asseoir son autonomie au niveau local.

Outre la question urgente de la relocalisation dans des locaux qui devrait lui permettre de mener à bien ses activités de formation et de recherche, l'IEP travaille à la mise en œuvre de quatre orientations stratégiques : une ouverture à la pluridisciplinarité des sciences sociales et du politique, un développement d'une coopération internationale, un rôle d'interface grandissant avec la Cité, une politique d'égalité des chances.

Le budget 2013 affiche des dépenses d'investissement et de fonctionnement pour un montant total de 3 898 467 € ; les recettes s'élevant à 3 954 503 €. Les locaux actuels de l'IEP toulousain couvrent une surface Shon de 4116 M2.

En 2010, le rapport d'évaluation de l'AERES soulignait un important déficit de pilotage, faute d'un effectif suffisant en personnels dédiés aux ressources humaines et aux finances, et des relations difficiles avec l'université de rattachement, compromettant la politique de site pour ce qui est de la formation et de la recherche. À la suite de ce rapport, d'importantes dispositions ont été prises concernant tant son fonctionnement interne et sa gouvernance, que les rapports qu'il entretient avec son environnement, tout particulièrement avec ses partenaires immédiats tels que l'Université Toulouse 1 Capitole. Le rapport de l'Aeres invitait aussi l'IEP à afficher ses priorités après un solide examen de ses potentialités.

Lors de sa visite en février 2015, l'attention du comité d'évaluation s'est portée, notamment, sur les axes principaux suivants :

- l'insertion et le réseau de l'IEP dans le territoire, les conventions, les partenariats et les initiatives en termes de stratégies ;
- l'architecture finale des structures de pilotage et la gestion des personnels ;
- les marges de manœuvres financières et budgétaires ainsi que leurs perspectives ; les projets en construction ;
- la place et le rôle de l'IEP dans les réseaux internationaux en termes d'échange, d'accueil et de soutien aux personnes et programmes de recherche
- la participation des étudiants aux prises de décision et l'accompagnement de leurs initiatives.

En comparaison avec la situation relative au dernier contrat quinquennal rapportée en 2010 à l'issue de la dernière évaluation AERES, et comme le souligne le présent rapport, les progrès faits par l'établissement sont manifestes. Fort des options choisies par la direction et ses services, et partant du principe que les planifications se réalisent comme prévu, l'IEP, soutenu par ses personnels et ses étudiants, entre indiscutablement dans une phase de consolidation et de développement prometteurs.



# La stratégie et la gouvernance

## I – Mission de l'établissement et positionnement stratégique

A la lecture des observations faites dans le rapport de l'AERES en 2010, le chemin parcouru par l'IEP en 5 ans est considérable. L'établissement a désormais des relations apaisées avec son université de rattachement, l'Université Toulouse 1 Capitole (UT1). Il faut le mettre à l'actif de la direction, qui a su rouvrir le dialogue, établir des relations de confiance avec l'UT1 et l'ensemble des équipes, qui l'ont suivie et appuyée dans sa volonté de transformer l'image de l'établissement.

La réorganisation administrative et la politique de recrutement, tant en ce qui concerne les personnels BIATSS que les enseignants-chercheurs (EC - en poste ou extérieurs à l'établissement), ont correspondu à une stratégie de développement dans tous les secteurs : formation initiale, recherche, relations internationales, formation continue, préparation aux concours, passage au LMD (Licence Master Doctorat), création de nouvelles formations ou nouveaux diplômes d'établissement, développement des partenariats, communication, insertion forte dans le réseau des IEP, etc. Tout ceci a pu être réalisé grâce à l'attachement et à l'engagement collectif de tous les personnels et des étudiants pour leur institution, caractéristiques qui avaient déjà été soulignées dans le rapport précédent.

Le Programme d'études intégrées (PEI) au niveau du réseau, cogéré par les IEP de Toulouse et Lille pour l'ensemble des membres du réseau et qui, en Midi-Pyrénées, sous l'appellation de programme de démocratisation de l'accès au concours (DISPO), concerne 26 établissements d'enseignement secondaire, est une vraie réussite.

La stratégie de l'IEP, telle qu'énoncée dans le rapport d'autoévaluation, se décline principalement sur trois niveaux : l'insertion dans le territoire et le site universitaire, la participation active au réseau des IEP et l'affinement de la politique de relations internationales (cf. infra la partie dédiée aux relations internationales).

Aujourd'hui, l'insertion dans le site est bonne, qu'il s'agisse des rapports entretenus avec l'UT1 ou de la Comue toulousaine. L'IEP toulousain participe activement à la construction de cette dernière – alors qu'il s'était par le passé senti exclu de la mise en place du PRES –, notamment en raison des opportunités qu'elle offre dans les domaines de la recherche (appels d'offre PIA) et de l'international (antennes pour les mobilités entrante et sortante), mais aussi des possibilités de services communs (informatique, ingénierie de projet européen, formation continue, etc.). On ne peut qu'encourager l'IEP à poursuivre cette insertion active à l'Université fédérale de Toulouse Midi Pyrénées.

Les échanges au sein du territoire, eux aussi, s'améliorent. Le Conseil régional, par exemple, a participé activement, notamment financièrement, à la mise en œuvre du programme d'égalité des chances DISPO. Les structures régionales, départementales, locales, les media, les services déconcentrés de l'État et le secteur associatif, embauchent environ un tiers des diplômés de l'IEP (les deux autres tiers rejoignant le privé français ou des emplois internationaux), offrent des stages et interviennent dans le cadre de la formation. Cela est un signe manifeste de l'adaptation de la formation dispensée aux emplois offerts dans les secteurs concernés. Mais ces échanges pourraient être davantage renforcés en diversifiant l'offre de formation continue à destination de ces partenaires, comme cela a été tenté pour les élus.

## II – Politique des partenariats

D'une manière générale, qu'ils soient internationaux, nationaux, régionaux ou locaux, qu'ils donnent lieu à des conventions ou soient de simples relations occasionnelles pour placer des étudiants ou élaborer des formations, les partenariats de l'IEP sont nombreux et divers (cf. ci-après).

S'agissant de la politique de relations internationales, qui sera traitée plus loin dans ce rapport, on ne peut que constater l'effort considérable qui a été accompli dans ce secteur, l'IEP ayant actuellement des conventions avec des universités de tous les continents.

Pour garantir ses échanges avec des universités étrangères dans le cadre ou hors Erasmus, l'IEP a mis au point des diplômes innovants, disponibles sur place ou à l'international, en langue francophone ou autre (anglais ou espagnol), à l'instar du certificat d'études politiques (CEP) « Mobilité internationale », du diplôme d'université (DU) « International and comparative studies », ou encore du CEP « Acción publica territorial y gobierno local », en coopération avec l'École d'administration publique de la province de Salta en Argentine et avec l'Université autonome de l'État de Mexico. Enfin, le master « Géopolitique et relations internationales » (GRI) peut être suivi à distance,



grâce à une plateforme d'e-learning. De leur côté, les étudiants de l'IEP peuvent bénéficier d'un double diplôme entre le Master « Conseil, expertise et action publique » (CEAP) et la Laurea Magistrale « Politica, amministrazione e organizzazione » en partenariat avec l'Université de Bologne.

La dynamique créée par la mise en place en 2008 du concours commun d'entrée à 7 IEP (Bordeaux et Grenoble conservent leur concours propre), la réunion régulière des 7 directeurs et des responsables administratifs ou de formation, ont permis des échanges d'expérience, quelques mutualisations (la communication, notamment), l'élaboration de stratégies de développement collectives ou spécifiques, mais aussi l'affirmation d'une identité collective auprès des partenaires institutionnels (ministères, universités de rattachement) et de Sciences Po Paris. La demande d'adhésion des membres du réseau à la Conférence des grandes écoles (CGE) va dans le même sens. Le concours commun continue à produire de nombreux effets positifs. Il a contribué à limiter la concurrence entre les différents IEP au profit d'une collaboration constructive (mutualisation des moyens, coordination et échange d'informations, cogestion des représentations en France ou à l'étranger, organisation de certains partenariats internationaux). Chaque institut cherche plutôt à se démarquer de manière complémentaire, notamment par des domaines d'enseignement et de recherche spécifiques tels que les études sur la question du genre ou les recherches sur les médias.

Dans le cadre de la nouvelle Région prévue par la réforme territoriale, il y aura des liens à créer avec l'Institut national spécialisé d'études territoriales (INSET) de Montpellier et le système universitaire local, car il n'y a pas d'IEP en Languedoc-Roussillon.

Par-delà ces apports fonctionnels, la participation active de l'IEP aux différents réseaux (nationaux et régionaux) a probablement contribué au renforcement de son image locale : de simple « associé » au PRES, il devient « associé renforcé » à la Comue et, de la sorte, partie prenante à la prise de décision fédérale dans des champs qui restent à définir par convention, laquelle ne devrait tarder à être élaborée.

Disposant de peu d'enseignants-chercheurs (EC) en poste (une trentaine pour près de 1700 étudiants, tous cycles compris), l'IEP fait appel à de nombreux vacataires (200) pour des spécialisations professionnelles mais aussi pour pallier l'insuffisance de l'encadrement. Il noue aussi des partenariats universitaires, en particulier avec l'Université de Toulouse Jean Jaurès, à travers, par exemple, une convention langues (cours de langues assurés par des enseignants) ou encore une participation à l'Institut des Amériques. Au total, 26 EC de cette université interviennent à l'IEP. Certains y sont très actifs, à l'instar de ceux impliqués dans les parcours culturels.

Les partenariats en matière de formation se développent aussi avec l'Université Paul Sabatier-Toulouse 3, l'École nationale supérieure agronomique de Toulouse, l'École d'architecture toulousaine et, bientôt, l'Institut national des sciences appliquées toulousain (INSA). Enfin, notons la possibilité d'un double diplôme, établi depuis un an, entre Toulouse Business School (TBS) et l'IEP. Une dizaine d'étudiants de part et d'autre s'engagent dans un double cursus, compte tenu des complémentarités intéressantes entre les programmes d'une école de commerce et ceux des études politiques. Les échanges entre les deux institutions ont été fertiles et pourraient s'ouvrir à d'autres projets.

Le comité ne peut qu'encourager la volonté de la direction de mieux définir les objectifs de la politique des relations internationales (RI) en ne la cantonnant pas quasi exclusivement aux domaines de la formation et des échanges d'étudiants. Peut-être conviendrait-il de réfléchir aux moyens permettant de mieux cibler les partenariats étrangers en fonction des objectifs poursuivis par ces échanges (accroissement du nombre d'étudiants et de chercheurs, ouverture et délocalisation de nouvelles formations, projets de recherche en partenariat).

Dans le cadre des partenariats institutionnels ou autres, à dimension territoriale ou internationale, il serait utile d'engager une réflexion collective pour aboutir à une définition des objectifs plus clairement définis (emploi des étudiants, mobilité, stages, recherche, apports financiers, vivier de chargés de cours, formation continue, etc.) et partagés par l'ensemble de la communauté.

### III - Gouvernance, organisation interne et stratégie

L'effort de gouvernance participative détaillé dans le rapport d'autoévaluation, le rôle important dévolu au conseil d'administration (CA) et aux différentes instances de concertation interne – Commission scientifique (CS) Commission des Études et de la Vie Étudiante (CEVE), Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), Comité technique d'établissement public (CTEP) – la qualité et le nombre des documents édités dans les divers champs d'activité ont été constatés et salués. Il en est de même pour l'organisation interne, qui a été simplifiée : il y avait 17 services lorsque la direction actuelle a pris ses fonctions, on en compte 11 aujourd'hui.

L'observation et les entretiens ont montré une forte réactivité et une créativité de la plupart services et de leur responsable. C'est un atout réel de l'établissement. Toutefois, le comité a observé de manière réitérée que les responsables d'un domaine, qui le gèrent avec dynamisme et inventivité, n'ont pas toujours une claire connaissance de ce qui se fait dans les autres établissements présents sur le site toulousain. Cela paraît surprenant au regard des efforts notables de participation, de communication interne et de transparence de la direction (diffusion de comptes rendus des réunions du comité de direction (CODIR), réunions régulières des chefs de service, séminaire annuel des personnels administratifs, séminaire annuel des enseignants chercheurs, etc.).

L'organigramme a été clarifié, mais n'a que partiellement atteint ses objectifs, conduisant la direction à en proposer un nouveau au CA début mars 2015, remanié et simplifié. Toutefois, le projet remis au comité demeure très vertical et il n'est pas certain qu'il décloisonne les services. Il semble donc nécessaire de poursuivre les efforts pour améliorer la communication interne et l'association de tous les personnels (BIATTS et EC) à la diversité des champs d'intervention de l'IEP. Il serait utile aussi d'introduire des mécanismes horizontaux de circulation de l'information, voire de prise de décision par délégation dans des secteurs qui s'y prêtent.

Par ailleurs, il est surprenant qu'aucune convention bailleur-occupant n'existe entre l'UT1 et l'IEP. Il semblerait utile de formaliser sans trop tarder les conditions de l'occupation des espaces que l'UT1 octroie à l'IEP : la dégradation manifeste des locaux actuels constitue un risque réel de « déclassé » de l'IEP en termes d'image, mais aussi en attractivité : dans une période de concurrence entre les établissements, qui n'ira qu'en s'accroissant (même si la logique du réseau des IEP est celle d'une complémentarité et non d'une concurrence). La qualité de l'accueil des étudiants et les conditions de travail offertes aux personnels et aux usagers sont essentielles. Tous les interlocuteurs rencontrés par le comité ont fait part de leur immense déception après l'abandon forcé du projet de déménagement qui avait été acté. Il serait préjudiciable que l'installation de tous les services et de toutes les composantes de l'IEP en 2017 dans les locaux de la Manufacture des Tabacs se fasse sans une adaptation de ces locaux aux besoins propres de l'IEP.

#### IV - Affirmation de l'identité et communication

La politique de communication s'est améliorée avec l'arrivée en septembre 2013 d'une chargée de communication. A partir du projet stratégique, il a été possible d'établir un plan de communication interne et externe portant sur l'année universitaire. Il reviendra à la direction de le décliner sur l'ensemble de la période contractuelle qui débute, afin de le mettre en cohérence avec les objectifs affichés. La rénovation des outils et supports a débuté en 2014. Elle s'est traduite par l'édition de nouvelles diffusions à destination des étudiants, des personnels et des partenaires externes.

Le site Internet rénové en 2014 est désormais opérationnel. L'animation des réseaux sociaux est assurée par la chargée de communication. Le budget annuel de 28 000 euros accordé au service reste modeste et l'état des locaux actuels ne permet pas de développer l'événementiel sur place ce qui limite l'action dans ce domaine (par exemple, l'organisation de journées portes ouvertes). L'établissement doit faire appel à ses partenaires locaux pour pallier cette situation.

#### V – Politique qualité

La démarche qualité peine à se structurer. La cellule pilotage mise en place n'a pas permis de la développer au sein de l'établissement. Notons que cette cellule se trouve désormais intégrée à la direction générale des services dans le nouvel organigramme. L'évaluation des préparations aux concours au moyen d'une enquête en ligne, expérimentée depuis 2012, n'a pas rencontré une adhésion forte. La formalisation de procédures administratives standards reste limitée et est le plus souvent dictée par l'urgence. L'affichage par la direction de la volonté de mettre en place un plan d'action établi selon les priorités de l'établissement devra se concrétiser et devra être partagée par la communauté ; il en va de même concernant la constitution de groupes thématiques projets dont il est prévu, au moment de la visite du comité, qu'ils soient prochainement mis en action.



# La recherche et la formation

## I – Politique en matière de recherche

La recherche de l'IEP repose principalement sur le Labex « Structuration des Mondes sociaux » au sein duquel sont associés le Laboratoire des sciences sociales du politique (LaSSP) et, nouveau venu avec le prochain contrat quinquennal, le Laboratoire d'étude et de recherche sur l'économie, les politiques et les systèmes sociaux (LEREPS), lequel était initialement porté par l'UT1 et désormais sous la responsabilité principale de l'IEP. Ayant l'IEP comme institution de tutelle et soutien principal (le LaSSP depuis 2001 et le LEREPS en 2016), ces laboratoires lui offrent une visibilité croissante tant dans les activités de recherche proprement dites qui se sont diversifiées pluridisciplinairement et renforcées aux niveaux local, national et international, (sur la période 2010 - 2014 obtention de plusieurs contrats - ANR, PCRD, région<sup>3</sup>) que par leur importante contribution à l'enseignement. Paradoxalement le montant des ressources des laboratoires restent très modestes<sup>4</sup>. Ainsi les ressources du LaSSP pour 2014 sont d'environ 110 000 € dont seulement 70 000 € de crédits sur contrat de recherche.

Les deux unités de recherche se caractérisent par les effectifs suivants<sup>5</sup> (selon le dernier rapport d'autoévaluation de l'IEP d'octobre 2014). Le LaSSP compte 47 chercheurs (18 EC, dont 8 HDR ; 17 doctorants, 12 docteurs et post-doctorants) et 41 chercheurs associés. Le LEREPS se compose de 35 chercheurs (19 EC dont 5 PR et 5 HDR, 3 émérites, 13 doctorants et post-doctorants) et 5 chercheurs associés. Avec des effectifs qui gagnent en importance, les laboratoires sont confrontés à plusieurs difficultés. En premier lieu, ils doivent composer avec une localisation géographique à l'écart des lieux d'administration et d'enseignement de l'institution de rattachement, à l'évidence défavorable aux échanges scientifiques, y compris informels, et à la construction d'une identification collective. Cette situation préjudiciable devrait se résoudre avec le déménagement de l'IEP prévu en octobre 2017 sur le site unique de la Manufacture des Tabacs. De plus, même si les indicateurs de la production scientifique sont en nette progression pour les deux laboratoires ces quatre dernières années (notamment pour le LaSSP : 30 ouvrages publiés et 14 à paraître, 69 articles dans des revues à comité de lecture, 117 séminaires, 184 communications en colloques, participation à 15 contrats de recherche ; pour le LEREPS : 6 ouvrages publiés, 78 articles, 90 séminaires, participation à 18 contrats de recherche, etc.)<sup>6</sup>, il convient de signaler que tous deux connaissent une certaine fragilité (notamment pour ce qui est de la pérennité des contrats doctoraux et la nécessité pour le LaSSP, voire dans le futur pour le LEREPS, d'obtenir le statut d'unité mixte de recherche (UMR), préoccupation partagée par les directeurs des deux laboratoires, par ailleurs aussi mentionnée dans le rapport d'autoévaluation<sup>7</sup>. La fragilité provient aussi d'un manque évident de moyens mis à disposition par l'IEP pour la valorisation de la recherche, limitée pour l'essentiel en une aide à la traduction de publications et des subventions pour activités scientifiques (2816 € en 2012 ; 5353 € pour le premier semestre de 2014). En revanche, il faut souligner l'important travail de diffusion de la recherche vers des publics élargis tels que les étudiants ou l'espace public toulousain (conférences, rencontres avec le lycée Saint-Sernin, la librairie Ombres Blanches, l'Université Toulouse Jean Jaurès, etc.).

La particularité et la richesse principale de ces deux laboratoires résident sans conteste dans leur dimension pluridisciplinaire, en accord avec les enseignements de leur institution de tutelle. Dans cette logique, depuis 2012, les deux unités participent à la formation à la recherche dans le cadre d'un « Supplément recherche au diplôme ». Les grands axes de leurs recherches sont orientés vers des problématiques dont les enjeux sont d'actualité et d'importance indiscutable tant régionalement, nationalement qu'internationalement, à savoir pour le LaSSP : « Gouvernements, Administrations et politiques publiques », « Media, culture et politique » (ces deux axes participant fortement aux Master ès science politique de l'IEP) ; pour le LEREPS : « Espace et territoires » et « Dynamique des organisations ».

En outre, il conviendrait de travailler à la mise en œuvre d'une politique de la recherche plus clairement définie et sans doute davantage opportune. Le rapprochement physique des deux laboratoires, même s'il ne se traduit pas par une fusion des services gestionnaires (ce qu'aucun des laboratoires ne souhaite), devrait permettre une montée en puissance de la visibilité. Il conviendrait aussi de travailler à des règles incitatives (décharges, soutien à la rédaction de projets, etc.). Enfin, la Comue a créé un Pôle de coordination recherche Droit-Économie-Gestion dont le

<sup>3</sup> Cf. liste citée dans le rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement.

<sup>4</sup> Cf. le rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement.

<sup>5</sup> D'après le rapport d'autoévaluation de l'IEP d'octobre 2014.

<sup>6</sup> D'après le rapport d'autoévaluation de l'IEP d'octobre 2014.

<sup>7</sup> Cf. le rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, p.35.

LEREPS est membre. Il faudrait veiller à ce que le LaSSP reste bien intégré au sein des structures que l'Université fédérale de Toulouse met en place.

Pour ce qui est de l'encadrement des doctorants, étroitement lié à la politique de la recherche, les deux laboratoires participent à l'offre des cours de l'École doctorale (mise en route depuis 5 ans) qui intègre les étudiants d'UT1 et de l'IEP. Cette formation de 80 heures donne lieu à un complément de diplôme qui peut être validé. De sorte à revaloriser les doctorats des chercheurs, une réglementation interne contraint à une sélection des candidats à l'entrée et exige de faire la thèse en 7 ans maximum (l'objectif étant de réduire le temps dévolu à la rédaction d'une thèse, il n'y a plus d'inscription acceptée en 8<sup>ème</sup> année, sauf proximité de soutenance). Par ailleurs, et cela peut être perçu comme un signe positif, on assiste à un nombre croissant de co-tutelles (y compris 68 internationales) et à un succès indiscutable de l'insertion professionnelle des doctorants (par exemple, on relève 100% d'emplois à la fin d'une thèse à UT1 Capitole).

## II – Politique en matière de formation

Depuis 2008, soit en sept ans, l'IEP a consolidé son offre de formation à partir du socle commun du diplôme à BAC+5<sup>8</sup>. Le processus est maintenant bien établi, avec deux années de formation générale, une année passée à l'international pour ouvrir à une meilleure compréhension des diversités politique, culturelle et sociale, et deux années de master orientées sur des parcours spécialisés décrits plus loin. L'IEP a su faire évoluer ses parcours en tenant compte des débouchés traditionnels, des besoins en développements internationaux et de certaines opportunités qui le démarquent ou le spécialisent par rapport aux autres IEP. L'offre actuelle est donc satisfaisante mais nécessite une veille, en particulier sur les opportunités en débouchés privés (faiblement représentées), ainsi que sur l'évolution des offres professionnelles (baisse des postes publics, apparition de nouveaux métiers pouvant profiter aux étudiants de l'IEP).

L'accès à l'IEP se fait par un concours commun aux 7 IEP de Province en réseau (Toulouse, Aix, Lille, Lyon, Rennes, Strasbourg, St-Germain). Le concours est très sélectif et renforce la qualité d'ensemble des candidats retenus. Parallèlement à cette voie principale, l'IEP de Toulouse réserve 20 places environ à des étudiants ayant obtenu la mention très bien au baccalauréat (soit 10% des places mises au concours commun conformément à la convention organisant le concours). En outre, il existe des procédures complémentaires d'entrée par concours (concours commun d'entrée en 2<sup>ème</sup> et concours spécifique à chaque établissement pour une entrée en 4<sup>ème</sup> année). Pour faciliter l'intégration des étudiants, un « sas méthodologique » d'une semaine a été institué en 2014. Il aide à acquérir les outils de travail nécessaires pour entrer de plein pied dans l'enseignement supérieur au sortir du secondaire.

L'offre globale de formation a été élaborée pour répondre à un triple enjeu :

- l'ancrage pluridisciplinaire qui apprend à « penser large et souple », tout en facilitant la prise en charge de problèmes complexes à référentiels multiples (à partir et au-delà des disciplines majeures que sont le droit public, l'économie, la science politique, les sciences de gestion, l'histoire et la sociologie) ;
- l'ouverture internationale (avec des objectifs de mobilité professionnelle, mais aussi d'ouverture culturelle, sociopolitique et linguistique). Actuellement, 30 % des étudiants débutent leur activité professionnelle à l'étranger ;
- l'adaptation professionnelle, en construisant des filières diversifiées qui facilitent l'employabilité des étudiants dans différents secteurs ciblés.

L'IEP de Toulouse se caractérise par une forte politique de démocratisation à l'entrée de la formation. Depuis un an, l'IEP a construit un dispositif de modulation des droits d'inscription, ce qui permet d'en baisser le coût pour des candidats à faibles ressources, et de l'augmenter pour ceux dont les familles disposent de moyens plus importants. Le dispositif comporte onze tranches, dont la moins élevée est gratuite et la plus élevée à 3 800 euros. Le principe avait été décidé en concertation avec les étudiants, qui disposent d'une instance délibérative en complément du conseil d'administration (CA), la Commission des Etudes et de la Vie Etudiante (CEVE). Au vu des revenus perçus la première année d'application (1 million d'euros complémentaires pour l'année universitaire 2014-2015), suite à des débats suscités par les étudiants, il a fallu rappeler que ces moyens serviraient aux formations, à la qualité des processus pédagogiques et à l'accompagnement vers la professionnalisation. L'IEP accueille 37 % d'étudiants boursiers (deuxième IEP en pourcentage après Rennes). Parallèlement à son diplôme, l'IEP assure trois

---

<sup>8</sup> Nous ne reprenons pas ici les effectifs étudiants ventilés selon les différents cursus de formation, puisqu'ils figurent dans les rapports d'autoévaluation du diplôme, de la Licence d'Administration Publique et des Master ès Sciences Politiques (HCERES, février 2015).

types de préparation à des concours publics : celui du Centre de préparation à l'administration générale (CPAG), celui des carrières administratives (en lien avec le diplôme de l'IEP) et celui de l'École nationale d'administration (ENA et de la Haute fonction publique). Ces trois filières sont actives et donnent des résultats satisfaisants au regard des efforts pédagogiques et des résultats comparés aux autres centres de préparation.

Les trois enjeux cités auparavant sont clairement valorisés dans l'architecture de l'offre, dans les contenus de formations et les dispositifs pédagogiques. Certes, la réalisation pratique pourrait encore être améliorée, par exemple en renforçant la qualité de certains partenariats internationaux, ou en développant plus fermement les débouchés professionnels privés, qui sont devenus majoritaires.

Durant les deux dernières années de formation, l'offre se répartit en quatre domaines de métiers, eux-mêmes diversifiés en douze parcours :

- métiers de l'action publique (carrières administratives, Europe et territoires, expertise de la décision publique). En M2, un diplôme national de master « Conseil et expertise en action publique » (CEAP) ;
- économie, développement et relations internationales (développement économique et coopération internationale, affaires internationales et stratégie d'entreprise, relations internationales et gestion de crise). En M2, un diplôme national de master « géopolitique et relations internationales » (GRI) ;
- gestion des risques et lutte contre les discriminations (risques, science, environnement et santé ; politique, discrimination et genre) ;
- médias, communication, culture et société de la connaissance (communication, journalisme, culture et production de savoirs). En M2 un diplôme national de master « sociologie politique des représentations et expertise culturelle » (SOPOREC).

Les fins de parcours en Master 2 (M2) peuvent donner lieu à des diplômes nationaux de master. Le diplôme d'IEP confère le grade de master, mais les étudiants peuvent suivre des filières qui leur donnent un diplôme national complémentaire précis. À ces diplômes peuvent s'inscrire aussi d'autres étudiants, car ils sont gérés par l'IEP pour l'ensemble de l'Université de rattachement. L'articulation des M1-M2 avec la recherche est en développement. Elle devrait se renforcer avec l'intégration du LEREPS, tout en utilisant les liens construits avec d'autres universités ou la Comue. Certains étudiants sont d'ailleurs incités à continuer des études en doctorat.

L'IEP rassemble des professionnels pour participer à l'adaptation des cycles. Ainsi, le conseil de perfectionnement de SOPOREC intègre la Directions régionales des affaires culturelles (DRAC), la cinémathèque, les grandes institutions culturelles de la Région.

La structuration de ces parcours est originale, en particulier pour les deux derniers domaines très appréciés des partenaires de recrutement. Il faut dire que l'IEP de Toulouse a souvent été pionnier dans la construction de filières originales. Les masters évoluent régulièrement, suite aux retours des étudiants (à travers les réunions de la CEVE, et par des discussions avec les responsables pédagogiques au sein de chaque parcours), et par transformation des contenus en lien avec les points de vue des professionnels et les perspectives de débouchés. Pédagogiquement, l'IEP a mis en place une pratique inédite d'« ateliers ». Les étudiants y travaillent sur des simulations ou des projets pluridisciplinaires, répondant à des besoins opérationnels de collectivités locales, d'administrations ou d'entreprises. Outre ces ateliers, le développement de la vie associative et l'accueil de conférenciers extérieurs renforcent l'ouverture aux environnements et la connaissance des débouchés professionnels. La vie associative amène les étudiants à s'impliquer dans des activités en lien avec toutes sortes de milieux extérieurs, ce qui développe leurs réseaux et enrichit leurs perspectives professionnelles.

L'IEP se montre très volontaire pour s'inscrire dans une dynamique partenariale, de coopération, notamment avec d'autres établissements d'enseignement supérieur du site toulousain (tout spécialement avec l'Université Toulouse Jean Jaurès et avec la Toulouse Business School). Il s'inscrit pleinement dans une volonté de décloisonnement des formations. Malgré la grande réactivité et l'intérêt que peut porter l'IEP à l'égard des différentes propositions de partenariat, il apparaît que l'établissement est rarement à l'initiative de ces coopérations et s'inscrit davantage dans une démarche d'opportunité.

Concernant l'évaluation des enseignements (surtout construite jusqu'ici sur la base d'échanges qualitatifs par des délégués ou des représentants étudiants), et au-delà de l'évaluation des diplômes (et de leur potentiel d'évolution) par des échanges périodiques entre responsables, enseignants et étudiants au sein des parcours, l'IEP souhaite instaurer une évaluation formalisée par les étudiants de la qualité des programmes et des pédagogies. Ce formalisme permettra d'en renforcer la validité. Le but est de construire un dispositif souple, permettant de jauger et d'améliorer en continu les enseignements. Pour élargir les informations fournies par l'Observatoire de l'insertion

professionnelle (OIP), ainsi que l'analyse des partenariats professionnels et les apports du réseau des anciens, l'établissement prévoit la mise en place d'une évaluation multicritère, laquelle sera un moyen efficace de construire une stratégie adaptative de l'offre globale de formation. Elle donnera les moyens d'un ajustement aux marchés professionnels et offrira des ancrages complémentaires pour la formation continue (FC).

### III – La formation continue

Malgré l'intérêt de la Région pour la Formation tout au long de la vie (FTLV), les besoins avérés et les opportunités financières qu'elle représente, la formation continue est insuffisamment développée à l'IEP. Cet état de fait s'explique en partie par des problèmes de locaux et du faible nombre d'enseignants en poste, déjà très impliqués dans les parcours de formation initiale.

Le développement progressif de la formation à distance devrait pouvoir faciliter certaines adaptations de contenus (c'est déjà le cas pour le parcours Certificat d'études politiques (CEP) « Clés d'analyse du monde contemporain »). Parallèlement, il faudrait mieux cibler les formations sur mesure proposées aux entreprises, aux collectivités territoriales ou aux élus pour lesquels l'IEP dispose d'un agrément de formation. Il est important, pour les cadres dirigeants du secteur privé, de comprendre les contextes internationaux dans lesquels ils interviennent en tant que producteurs industriels, apporteurs de services ou opérateurs commerciaux. Depuis 2011, il existe un master « Gouvernance des systèmes éducatifs » (GSE), proposé notamment aux établissements d'enseignement secondaire (majoritaire), mais aussi à l'enseignement primaire et supérieur.

Plus généralement, il faudrait à la fois renforcer l'analyse des besoins (pour mieux cibler la demande) et mieux présenter l'offre disponible ou potentielle (en affichant et en diffusant davantage les ressources de l'IEP en FC). Parallèlement, l'IEP cherche à développer une filière d'alternance (en apprentissage ou par contrats de professionnalisation), mais ce projet n'est encore qu'en chantier. Il faudrait agir rapidement pour faire aboutir le dossier.

Enfin, dans le but de faciliter l'accès des cadres à certains diplômes, l'IEP met en place une démarche de certification au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP). Cela facilitera les demandes de validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE).

Comme on peut le voir, la FC reste un objectif fondamental qui demande encore pas mal d'efforts pour aboutir à des résultats significatifs.

# La réussite des étudiants

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

L'IEP a développé des actions en faveur de l'orientation des lycéens et des étudiants, notamment en s'investissant dans le dispositif DISPO (labellisé Cordées de la réussite »), projet partenarial impliquant le Rectorat et les différents établissements concernés (21 lycées, 6 collèges et 2 lycées professionnels). L'axe de travail du projet est tourné vers les inégalités territoriales dans une académie très rurale. L'investissement de l'IEP dans ce dispositif, désormais stabilisé et efficace, est entier.

Dans la Région Midi-Pyrénées, DISPO permet d'accompagner des lycéens boursiers à situation financière modeste, afin de faciliter leur accès à des filières universitaires longues. Ce programme a déjà permis d'intégrer 2500 élèves (700 par an) avec d'excellents résultats au bac (avec un grand nombre de mentions bien et très bien) et pour certains l'accès au diplôme IEP (environ 20 par an). Le dispositif organise des événements fédérateurs, des sorties culturelles, des stages, de sorte à diversifier les modes d'apprentissage et produire de l'innovation pédagogique stimulante pour des jeunes issus au système scolaire traditionnel.

L'établissement est soucieux de sa communication aux étudiants en termes de formation, de contenus pédagogiques et de compétences attendues. En revanche, une insuffisance de communication vis-à-vis des partenaires publics ou privés sur les contenus pédagogiques et le cursus des étudiants politistes est palpable. Il conviendrait de développer davantage cet axe de lien fort entre un établissement d'enseignement supérieur et ses partenaires.

À l'évidence, l'IEP souffre de la vétusté de ses bâtiments et ce n'est pas sans incidence sur les différents dispositifs d'accueil des étudiants, en particulier pour des publics spécifiques tels que ceux en situation de handicap. À ce jour, l'IEP n'est pas en mesure d'accueillir les personnes à handicap moteur, la configuration des locaux ne le permet pas. Un travail a été entrepris afin d'identifier les barrières architecturales et autres obstacles aux études pour les personnes qui souffrent d'un handicap. Les statuts particuliers d'étudiants tels que sportifs de haut niveau, entrepreneurs ou salariés sont pris en compte. Pour autant, il est attendu que l'établissement développe un réel dispositif d'accompagnement de ces publics spécifiques.

L'IEP de Toulouse, très investi dans le réseau des IEP, avec lesquels s'organise le concours commun, semble réellement concerné par la notion « d'égalité des chances ». Il compte 37% d'étudiants boursiers. Il a une réelle stratégie de recrutement des étudiants, bien que surtout régionale.

Globalement, l'IEP propose un parcours pédagogique souple, favorisant les passerelles et l'utilisation des stages comme moyen d'orientation, l'expérience acquise étant tout aussi importante que les résultats universitaires. Un strict régime d'assiduité aux cours est exigé. Le service de scolarité est attentif, il gère convenablement les processus administratifs. Des dispositifs d'écoute et d'orientation personnalisée sont à disposition des étudiants qui le souhaitent. Il existe des ateliers d'insertion professionnelle et une base de stages qui alimente les possibilités des étudiants (900 stages par an). L'IEP organise aussi des voyages d'études, et fait intervenir des anciens connus dans leur domaine d'activité, afin qu'ils expliquent leur parcours professionnel après leur formation. De plus en plus de diplômés donnent des cours à l'IEP, s'investissent dans la cérémonie des diplômes, les parrainages, les stages et les réseaux d'insertion.

En termes d'insertion professionnelle, l'effet « *label IEP* » facilite le lien avec le bassin potentiel de recrutement. En revanche, l'établissement devrait être plus préoccupé de la nécessité d'institutionnaliser le dialogue partenarial (public ou privé) sans le laisser aux seules initiatives personnelles. Il doit veiller à ce que l'activité des étudiants, suite aux travaux d'application proposés par les partenaires extérieurs, ne se substitue à un « bureau d'études ». Si l'IEP profite des besoins des différents acteurs du territoire pour alimenter le lien partenarial dans lequel ils ont accepté de s'investir, le rayonnement de l'établissement devrait s'élargir. Il est attendu que l'IEP développe encore davantage le réseau d'anciens diplômés pour étendre sa politique d'insertion professionnelle.

Comparativement à ses débuts (création pionnière de l'IEP dès 2007), l'Observatoire de l'insertion professionnelle a consolidé ses résultats et fortement amélioré ses retours d'enquête qui avoisine les trois-quarts (75%). 91 % des étudiants ayant répondu trouvent un emploi avant 6 mois (majoritairement en CDD), dont une part de plus en plus importante dans le secteur privé. L'identification des secteurs d'embauche fait apparaître les grandes tendances actuelles et d'avenir par type de parcours (par exemple, en métiers du conseil, média, communication, ingénierie de projets, chargés de projets ou de mission).



Les problèmes de locaux s'accompagnent de retards sur les équipements. Ils rendent plus difficile le développement d'un environnement numérique toujours plus exigeant. Pour aider les étudiants dans leur documentation, l'IEP a maintenu une bibliothèque de proximité. Avec le déménagement prévu à la Manufacture des Tabacs, il conviendra de choisir ce qu'il faut conserver en propre et ce qui sera remis à la bibliothèque universitaire, dont l'établissement se sera fortement rapproché.

## II – Vie Etudiante

En dépit des importants problèmes de locaux, les étudiants se sentent à l'aise dans l'établissement. Les enseignements ont été restructurés pour optimiser l'usage des salles. Depuis deux ans et malgré le nombre de formations qui s'est accru, un logiciel de gestion des salles permet de répartir les emplois du temps et les effectifs, en utilisant des amphithéâtres extérieurs. L'implication des directeurs d'études dans les filières est soulignée, ainsi que la disponibilité des enseignants.

Pourtant, outre la question des locaux qui porte une atteinte sévère à la qualité de la vie étudiante, l'IEP ne développe pas assez de liens avec l'Université de rattachement (UT1) ainsi qu'avec les partenaires locaux (tel que le CROUS de Midi Pyrénées ) aux fins de développer son implication dans un schéma directeur local de la vie étudiante.

Depuis 2010, l'IEP a créé la Commission des Etudes et de la Vie Etudiante (CEVE), instance de concertation entre enseignants, personnels et étudiants, au sein de laquelle un membre de l'équipe de direction, la personne en charge de la vie étudiante au sein de l'établissement, siège. Pourtant, les étudiants ne sont pas assez associés à la gouvernance de l'établissement. Le fonctionnement des institutions et l'articulation entre le CA et la CEVE ne sont pas convaincants sur ce point. Il est particulier de constater que les élus étudiants membres de la première instance soient également ceux élus de la seconde, sauf à admettre que la CEVE n'est qu'une instance d'enregistrement et de simple dialogue avec les étudiants de façon à préparer la prise de décision en Conseil d'Administration. Il conviendrait de faire évoluer cette commission et ses compétences afin qu'elle puisse intégrer une réflexion prospective relative à la politique de formation (évolution des filières, des enseignements, des choix pédagogiques, etc.). Dans la continuité de cette démarche, la composition de cette instance devrait également être réexaminée, notamment en considérant la présence des enseignants chercheurs qui semble aujourd'hui faire défaut.

L'étudiant membre de l'équipe de direction pourrait être une interface de dialogue entre les étudiants, élus étudiants, l'administration et les membres de l'équipe de direction. Par ailleurs, l'établissement doit davantage développer une communication de son fonctionnement institutionnel auprès du public étudiant, notamment au moment des élections, de manière à les sensibiliser aux responsabilités électives et à les accompagner tout au long de leur mandat.

La politique d'allocation des moyens aux initiatives étudiantes est mise en œuvre par la CEVE. Les moyens alloués au développement des initiatives étudiantes ainsi qu'à la vie étudiante apparaissent satisfaisants, avec 13 000€ au titre du FSDIE (Fonds de solidarité et de développement aux initiatives étudiantes) et 18 000€ sur fonds propres de l'établissement. Pourtant, la gestion des demandes de subventions reste relativement obscure : aucune charte ou disposition ne régit les modalités et conditions d'attribution des subventions. L'audition ou non des porteurs de projets devant la CEVE relève d'un examen sans que soient formalisées des conditions de recevabilité des dossiers. Le dynamisme de la vie associative semble pâtir de ce manque de transparence dans le traitement des dossiers jusqu'à la décision rendue par la commission, ainsi que des inégalités qui en découlent.

Si l'absence de locaux associatifs, difficilement vécue, s'explique par les insuffisances du bâtiment actuel, l'accompagnement des projets, leur soutien, ainsi que la valorisation des différentes formes d'engagements étudiants sont autant d'éléments à considérer pour améliorer la vie étudiante et encourager l'investissement associatif.

# La valorisation et la culture scientifique

## I – Valorisation des résultats de la recherche

Le service valorisation de la recherche de l'IEP de Toulouse a été mis en place en 2010. Il est composé aujourd'hui d'une responsable administrative recrutée en 2011, exerçant en équivalent temps plein (ETP) et d'une chargée de mission nommée en 2010. Son budget annuel s'élève à 35 000 € par an. La création de ce service a permis de structurer l'activité au sein de l'établissement en offrant des prestations susceptibles de créer des synergies avec les actions des laboratoires.

Les missions du service valorisation se déclinent en 4 axes principaux :

- valorisation et soutien aux actions favorisant le rayonnement scientifique de l'IEP (participation à des comités scientifiques, présentations d'ouvrage, interventions publiques extérieures, etc.) ;
- soutien à la publication scientifique et réalisation de traductions de travaux scientifiques (achat d'ouvrages, publications d'actes, aide au financement, etc.) ;
- prise en charge de cotisations à des organismes/réseaux de recherche ;
- organisation de manifestations scientifiques inter-laboratoires ou organisées dans le cadre des partenariats institutionnels de l'IEP de Toulouse.

En termes d'organisation et de sorte à simplifier la gestion des demandes de soutien, le service valorisation a dématérialisé la procédure de requête *via* un outil informatique qui en facilite le traitement et la gestion. Le circuit décisionnel permettant de mobiliser les crédits du service de valorisation de la recherche procède de l'accord de la chargée de mission recherche, en concertation avec le directeur et après avis de la Commission scientifique. Le service de valorisation de la recherche est relativement efficace dans le traitement des demandes qui lui sont faites, il est en mesure de donner une réponse rapide (une semaine en moyenne) aux chercheurs sur l'opportunité ou non de soutenir leur démarche.

La stratégie de communication des activités de valorisation mériterait d'être repensée ; elle se décline aujourd'hui en trois supports de communication : une page sur le site Internet de l'IEP de Toulouse, une brochure, une page Facebook. Le message gagnerait à être clarifié afin d'organiser la communication autour de la valorisation. Le recours aux réseaux sociaux est une initiative à souligner ; il serait néanmoins pertinent de revoir les deux autres supports de manière à les recentrer sur la valorisation, en gardant le même fil conducteur qui se déclinerait sur les différents supports. Cela permettrait d'unifier et d'harmoniser la communication sur la valorisation de la recherche à l'IEP.

Cependant, la sous-exploitation des partenariats publics et privés de l'IEP de Toulouse devrait faire l'objet d'un examen, la stratégie actuelle du service de valorisation ne tenant pas suffisamment compte des différents partenariats (publics et privés) susceptibles de donner plus d'impact à la valorisation. Il convient de s'interroger sur la sollicitation insuffisante du réseau des anciens de l'IEP de Toulouse qui possède un fort potentiel en matière de stratégie de valorisation. Il est également permis de douter de la possibilité d'atteindre certains objectifs récents, tels que le développement d'un service de veille des appels à projet recherche au niveau régional, national (Agence nationale de la recherche) et européen (Horizon 2020) ou l'accompagnement des chercheurs dans la préparation des réponses aux appels à projets sans une personne supplémentaire affectée au service de valorisation. Au sujet de ce dernier point, il faut saluer l'implication de l'IEP au sein de la Comue qui lui permettra, *via* la mutualisation de services, notamment ceux qui touchent à la veille et au montage de projet européen, de dynamiser sa politique de valorisation.

Le service de valorisation possède encore des marges de progression, notamment en créant des synergies avec sa politique partenariale ainsi qu'en utilisant davantage le réseau des anciens de l'IEP. Cependant, l'établissement n'est pas encore en mesure de les exploiter. Plusieurs freins subsistent. Les locaux impactent de manière générale le fonctionnement de l'IEP, et la valorisation de la recherche n'échappe pas à la règle. Aujourd'hui, le service de valorisation et le LaSSP ne se trouvent pas sur le même site, ce qui complique les interactions et la communication. Il est également impossible d'accueillir des manifestations d'envergure et d'accueillir du public.

## II – Diffusion, enrichissement du patrimoine, développement de la culture scientifique et technique

Le service de valorisation de l'IEP de Toulouse a également pour objectif de soutenir la publication et la traduction. Dynamiser cette activité serait souhaitable, même si l'on note une augmentation des réalisations entre 2012 et 2014. Une plateforme d'archives<sup>9</sup> a également été mise en place en 2014, elle recense 627 références dont 41 sont accompagnées d'un document.

Par l'intermédiaire du Master Conseil, expertise et action publique (CEAP) décliné à Sofia en Bulgarie, l'IEP de Toulouse participe à la promotion et l'enrichissement de la langue française. Ce master est cogéré par l'IEP et la Nouvelle Université Bulgare (Université privée), il est soutenu par l'Institut français de Bulgarie et l'Ambassade de France en Bulgarie. Les enseignements sont réalisés en français et assurés pour un tiers par des enseignants de Sciences Po Toulouse, un autre tiers est organisé à distance *via* l'utilisation d'une plateforme de formation à distance (FOAD), un dernier tiers est réalisé par des professeurs bulgares du département de science politique francophone de l'Université. Il convient ici d'encourager le développement d'autres actions similaires.

L'IEP organise de nombreuses conférences (y compris avec des partenaires privés, tels que la librairie toulousaine « Ombres blanches ») et contribue par ce biais à la diffusion de la culture scientifique et technique. Le problème des locaux l'empêche à l'heure actuelle de jouer pleinement son rôle puisqu'il y a incapacité d'accueillir un public externe à l'IEP.

En somme, s'il faut souligner les efforts qui ont été réalisés pour structurer la valorisation de la recherche au sein de l'IEP de Toulouse (création d'un service dédié et mise en place d'outils pertinents pour en assurer la gestion), il serait souhaitable, après 5 années de fonctionnement, d'actualiser la stratégie de valorisation et donner plus d'ampleur et de lisibilité à ce secteur. Les conférences que donnent les chercheurs et les EC, les contrats qu'ils réalisent suite à des appels d'offre, les consultations pour lesquelles ils sont sollicités, les journées d'études, etc. Tout ceci relève d'une possible valorisation. Mais les ressources que l'IEP est en mesure d'y consacrer ne permettent pas pour l'heure de la mettre en pratique. Néanmoins, la perspective du déménagement sur le site de la Manufacture des Tabacs à l'horizon 2017 et le rassemblement sur le même site du service valorisation et des deux laboratoires sous tutelle de l'IEP (LaSSP et LEREPS) doivent inciter l'établissement à poursuivre les efforts entrepris, notamment en mettant à profit le travail d'institutionnalisation des partenariats.

---

<sup>9</sup> Plateforme en ligne à l'adresse URL : <http://publications.sciencespo-toulouse.fr/>

# Les relations européennes et internationales en matière de recherche et d'enseignement supérieur

Comme d'autres IEP, celui de Toulouse attache beaucoup d'importance au développement et à la qualité de ses relations internationales. Pour ce faire, un poste de directeur adjoint a été créé, en charge de la stratégie internationale de l'établissement, assisté d'une équipe de 5 personnes dont un chargé de mission spécifiquement dévolu à la mobilité étudiante. Le nombre exact de partenariats (établis sur les cinq continents) diffère selon les rapports et brochures, oscillant entre 120 et 150 (dont 66 inclus dans le programme Erasmus)<sup>10</sup>.

Si nombre de conventions sont l'héritage des décideurs précédents et sont régulièrement renouvelées, les responsables actuels soulignent l'assez grande facilité avec lesquels ils concluent de nouvelles collaborations (choisies en tenant compte des *rankings* de Shanghai et de QS World University), et aujourd'hui orientées vers trois destinations : les pays anglophones (pour lesquels il y a une forte demande étudiante), l'Amérique du Sud et les pays émergents avec une volonté stratégique de développer les échanges avec la Chine, l'Inde et le Brésil, destinations et partenariats incontournables tant pour des perspectives de mobilités professionnelle qu'académique. À noter que les conventions sont parfois établies communément avec différents partenaires du réseau des IEP, tout particulièrement ceux de Rennes, Lyon et Lille, étroitement liés à Toulouse ; une mutualisation des « places restantes » sont quelques fois recourues de manière à optimiser les partenariats. C'est aussi dans le contexte de ce réseau que s'organisent les présentations dans des salons étudiants nationaux et internationaux où un seul institut représente l'ensemble des partenaires.

Les partenariats internationaux concernent essentiellement la mobilité étudiante entrante et sortante. Tous les étudiants de l'IEP se voient imposés une mobilité sortante puisque la troisième année du diplôme exige une mobilité académique ou professionnelle (près de 220 départs en mobilité s'effectuant pour la majorité par semestre, pour une promotion dont l'effectif moyen avoisine 220 étudiants, soit environ 400 mobilités académiques ou professionnelles). À cela s'ajoute un stage obligatoire (organisé par le service éponyme) en cinquième année, souvent effectué à l'étranger. Des bourses (Erasmus, Régionales, Départementales) ou aides financières (du CROUS) sont disponibles pour faciliter cette mobilité internationale. Les expériences à l'étranger et la connaissance d'au moins deux langues étrangères facilitent l'insertion internationale des diplômés de l'IEP (30% de la promotion 2013).

Le nombre d'étudiants entrants, en provenance majoritairement d'une trentaine de pays, diffère selon les sources d'informations avec des effectifs qui oscillent entre 250 et 171 (ce dernier chiffre étant celui de l'année en cours, il conviendrait d'analyser les causes de la baisse). Les étudiants accueillis suivent principalement le Certificat d'études politiques (CEP) ou le diplôme d'université anglophone « International and Comparative Studies », mais certains se présentent aussi à des concours d'admission aux diplômes de l'IEP. Depuis quatre ans, des formations sont délocalisées (enseignement à distance avec la technologie BigBlueButton) :

- un Master en « Conseil et Expertise en action publique » délocalisé avec le soutien du ministère des affaires étrangères dans les Balkans en partenariat avec la Nouvelle Université Bulgare de Sofia et en Afrique équatoriale en partenariat avec l'Université Saint-Exupéry de Libreville au Gabon. Ce programme fait aussi l'objet d'un double diplôme avec l'Université de Bologne ;
- un Master en « Géopolitique et relations internationales », créé en partenariat avec l'Université britannique du Staffordshire et habilitée en 1999, existe en version pédagogique d'enseignement à distance à l'aide d'une plateforme Moodle et concerne une dizaine d'étudiants<sup>11</sup> ;

<sup>10</sup> L'établissement impute cette différence de chiffres relatifs aux partenariats internationaux au décalage entre l'ensemble des accords signés et le nombre de partenariats actifs au moment de la visite du comité d'évaluation.

L'IEP dispose d'au moins 120 accords dans le cadre desquels circulent des étudiants, sans compter la CREPUQ, les doubles diplômes et les Masters délocalisés : soit selon l'établissement, un nombre avoisinant les 150 accords annoncés au total.

<sup>11</sup> Cf. p. 53 du rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement.

- et, en 2012, le lancement d'un « Certificat d'Études Politiques » en espagnol en collaboration avec l'École d'administration publique de Salta (Argentine) avec une extension prévue vers le Mexique en 2015.

Notons que deux dernières formations peuvent aussi être suivies à distance.

Depuis 2014 un concours commun d'entrée (1<sup>ère</sup> année) est organisé dans quatre centres à l'étranger (Bangkok, Bogota, Casablanca et Shanghai), pour de potentiels étudiants étrangers francophones. Mentionnons encore que l'IEP collabore avec Toulouse 1 Capitole à la mise sur pied d'une université d'été anglophone de trois semaines.

Un travail important a donc été fait pour attirer et accueillir les étudiants, y compris pour les aider à accomplir certaines formalités administratives, et s'est concrétisé par l'ouverture d'un guichet au centre-ville pour encadrer les diverses démarches propres à la vie étudiante (logement, cours de langue, conseil juridique, carte d'étudiant, etc.).

Rappelons que certaines institutions partenaires (telles que la Nouvelle Université Bulgare de Sofia et l'Université Saint-Exupéry de Libreville au Gabon) n'offrent pas de prestations à niveau pour les étudiants français, l'échange étudiant ne se fait donc que par des entrées à l'IEP.

Pour ce qui est de la recherche, deux laboratoires (LaSSP et LEREPS) participent aux relations et échanges internationaux, en particulier par la présence à des congrès internationaux, par l'organisation de certains d'entre eux, et par l'accueil de chercheurs ou de doctorants étrangers. L'objectif souhaité est de mettre sur pied des projets communs dans une perspective comparative, en particulier dans le domaine de la sociologie des médias et d'études européennes (par exemple avec l'Université de Tampere). Enfin, un programme de professeurs invités permet à l'IEP de recevoir un enseignant étranger une semaine par mois (habituellement 12 par an, mais 9 en 2014-2015) ; sur ce point une évaluation des professeurs invités devrait être mise en place. Il faut noter que la réciprocité n'est qu'occasionnelle pour les enseignants-chercheurs de l'IEP de Toulouse, avec un nombre restreint d'institutions partenaires.

L'effort à l'international de l'établissement est donc notable. Il a permis **en quelques années** d'intégrer de manière satisfaisante la **nouvelle** contrainte de formation qu'a imposée l'obligation de la mobilité en troisième année de diplôme. Il s'est traduit aussi par la volonté de développer les co-diplômations et les enseignements à distance (à l'étranger). Peut-être conviendrait-il maintenant de structurer et consolider ces échanges, ce qui pourrait être fait (entre autres) en explorant les pistes ci-dessous.

À l'instar de conventions que l'IEP entretient avec certaines universités (par exemple, celles des USA ou du Brésil), il serait opportun de considérer d'autres critères que ceux des classements internationaux pour décider de l'opportunité de nouer ou de renouveler un partenariat. En particulier, il serait peut-être utile d'organiser des procédures d'évaluation de ces partenariats (au-delà des fiches Erasmus, qui n'existent d'ailleurs que pour l'Europe).

La forte articulation enseignement-recherche, qui caractérise l'IEP, pourrait se concrétiser encore davantage dans le champ international (cours demandés à des chercheurs étrangers accueillis dans les labos, conventions avec les universités étrangères ayant des collaborations scientifiques avec les labos). Il serait favorable à l'établissement de faire en sorte que le programme d'accueil de professeurs invités, organisé pour des séjours d'une semaine pour la plupart, soit repensé pour des séjours plus longs, permettant un vrai enseignement, de vrais échanges avec les collègues, la mise sur pied ou la réalisation de projets de recherche conjoints, et pourquoi pas la réciprocité de la mobilité enseignant-chercheur.

Enfin, les RI ayant été mutualisées au sein de la Comue (en particulier pour ce qui concerne l'ouverture d'antennes à l'étranger), il serait sans doute utile, dans les négociations à venir du statut d' « associé renforcé », de définir avec précision les compétences et responsabilités réciproques des institutions membres.

# Le pilotage et la gestion

## I – Prospective pluriannuelle

Malgré sa taille et des ressources humaines et budgétaires limitées, l'établissement a consenti des efforts pour formaliser la programmation annuelle des crédits et des emplois. Le soutien logistique de la responsable de pilotage a permis de développer des outils d'analyse et d'initier la création d'un entrepôt de données. Toutefois, on ne perçoit pas vraiment la possibilité d'exploiter ces données à des fins de prospective pluriannuelle, comme en témoignent, par exemple, les hésitations sur le fléchage d'une partie des quatre ou cinq emplois qui sont annoncés dans le cadre du plan ministériel de « rattrapage » d'ici à 2017. Cet exemple illustre le manque de prospective annuelle (les emplois seront accordés sur 2, voire 3 exercices), mais l'établissement reste incertain dans ses prévisions d'affectations.

La direction a mis en place depuis plusieurs années un dialogue de gestion avec les différents services et laboratoires de l'établissement, unités de recherche et services administratifs, à partir d'une lettre de cadrage budgétaire claire et fixant des objectifs précis. Cette démarche a permis à l'équipe de direction de partager avec les étudiants et les personnels de l'institut, la nécessité d'agir sur les ressources et les charges de l'établissement afin de rétablir une situation financière fragilisée en 2011 et 2012, tout en rappelant que l'activité s'inscrit dans un environnement budgétaire contraint. Comme le reconnaît la direction, il conviendra de structurer la réflexion prospective à l'aube du nouveau contrat et, pour cela, de se doter des moyens d'agir tout en sachant que les dotations en postes et moyens financiers n'évolueront pas autant que souhaité.

## II – Fonction ressources humaines

L'un des thèmes récurrents développé par la direction se caractérise par l'insuffisance de moyens humains dans les fonctions support et soutien. S'il est vrai que l'établissement figure parmi les moins bien dotés du réseau des IEP, il n'en demeure pas moins que le taux d'encadrement des étudiants par les IATSS est plus élevé dans l'établissement qu'au sein d'autres établissements de même typologie<sup>12</sup>. De même, la proportion des IATSS par rapport aux enseignants à l'IEP de Toulouse est supérieure à celle relevée dans les établissements de même typologie. Cela est dû à l'effort fourni pour compenser les dotations en affectant des supports sur la subvention pour charge de service public de l'Etat, ainsi que sur les ressources propres.

L'IEP compte 46 supports d'enseignants sous statuts divers<sup>13</sup> et 48 emplois de IATSS dont, pour ces derniers, une vingtaine de contractuels ce qui représente une forte proportion, malgré la titularisation de trois d'entre eux dans le cadre du dispositif de la loi « Sauvadet ». Cette situation a incité l'établissement à porter son effort sur la progression de carrière et sur le régime indemnitaire de ces personnels, afin de limiter les disparités de traitement avec les titulaires. Ceci constitue un point de vigilance à moyen terme, eu égard notamment aux recrutements sur ressources propres. Un effort de repyramidage a été entrepris depuis 2010. Le nombre de personnels de catégorie A est passé de 16 à 21, celui de catégorie B de 11 à 15 et celui de catégorie C de 14 à 12. Les personnels enseignants comptent 13 professeurs, 17 maîtres de conférences (MCF), 6 agrégés et 10 PAST, ATER et contractuels. Cette dotation contraint l'établissement à recourir aux heures complémentaires et à employer plus de 200 vacataires afin de satisfaire l'offre de formation ; les heures complémentaires sont effectuées par les vacataires essentiellement. Ceci constitue un second point de vigilance malgré la légère baisse de ces heures complémentaires amorcée en 2013.

Le service RH est composé de 4 équivalents temps plein (ETP) dont 1 personnel de catégorie A, 2 de catégorie B et un de catégorie C. Pour la gestion des personnels l'IEP utilise le logiciel HARPEGE déployé par l'AMUE, l'application WINPAIE pour la gestion de la paye ainsi que l'application SAGHE pour la gestion des heures d'enseignement et des heures complémentaires. La structure du service le confine à des tâches d'exécution excluant toute possibilité d'une gestion prévisionnelle. Il s'apparente plus à un service de personnel qu'à une direction des ressources humaines.

Les représentants des personnels reconnaissent que le climat social demeure serein dans l'établissement et que les instances fonctionnent globalement bien. Les relations inter-catégorielles sont bonnes, ce qui caractérise « l'esprit maison » que l'on ressent malgré le regret des IATSS que les enseignants s'impliquent peu dans le comité technique (CT). Ces derniers regrettent toutefois de ne pas pouvoir, par manque de temps, exploiter les possibilités

<sup>12</sup> Selon les derniers chiffres issus de la plateforme d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche, PapEsr.

<sup>13</sup> L'on dénombre 44 enseignants titulaires pour l'année 2010-2011, source PapEsr.

d'analyse du bilan social dans le cadre du CT et des visites de locaux pour les membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Comme le soulignent les représentants des personnels, la taille et les ressources de l'établissement ne favorisent pas la fluidité de la répartition des tâches notamment en cas d'absence, ainsi que la réflexion de fond et la prospective.

Un plan annuel de formation est rédigé à partir des demandes issues des fiches d'évaluation et en fonction des besoins de l'établissement dans le cadre de l'utilisation de nouveaux outils. Les chiffres du budget fournis par l'établissement témoignent de l'effort de l'IEP dans ce domaine. Le paradoxe relève du fait qu'au niveau de l'exécution budgétaire les résultats sont moins flatteurs. Cela s'explique par la désaffectation des enseignants pour les formations qui leurs sont proposées et par des difficultés à mettre en œuvre certaines d'entre elles. L'établissement gagnerait à intensifier les mutualisations dans ce domaine avec l'université d'association et la Comue, voire le réseau des IEP. Sa singularité lui permettrait d'assumer un rôle moteur notamment au sein de la Comue à condition qu'il s'en donne les moyens.

### III – Fonction financière et comptable

Il convient de rappeler que l'accession aux responsabilités et compétences élargies n'est pas d'actualité.

Le service financier se compose du chef de service, personnel de catégorie A, d'un personnel de catégorie B ainsi qu'un demi ETP dont l'autre moitié est affectée à l'agence comptable. L'agent comptable, également agent comptable de l'Université Toulouse-Capitole est en adjonction de service. Il dispose, outre ce demi-ETP partagé, d'un agent pour une quotité de 0,8 ETP. Les bonnes relations entre les deux services favorisent la gestion des diverses opérations.

Le logiciel SIFAC a été déployé en 2012 et a nécessité un gros investissement en formation et adaptation pour les personnels. L'IEP a signé une convention de partenariat avec la direction régionale des finances publiques, ce qui lui permet de sécuriser ses pratiques. Les chiffres du compte financier 2013 montrent que l'IEP a su rétablir la situation déficitaire des exercices 2011 et 2012, due aux charges supplémentaires provoquées par les conséquences de l'avis défavorable de la commission de sécurité à l'exploitation des locaux, avec pour conséquence l'extension des horaires d'ouverture dans la semaine et la rémunération d'agents de gardiennage.

Le cadrage budgétaire de la direction sur des objectifs précis, le dialogue de gestion et le suivi de l'exécution des dépenses ont permis de maîtriser les charges de fonctionnement. En 2013, aux dépenses de fonctionnement, équivalant 3 864 161 €, s'ajoutent des dépenses d'investissement pour 34 000 €. Les recettes, pour le même exercice, se montent à 3 954 503 €, incluant 1,9 M€ de subventions État et 128 358 € des collectivités publiques et organismes internationaux.

Les ressources contractuelles sont en constante augmentation notamment celles de la formation continue. Un point de vigilance est à noter concernant les conséquences de la réforme de la taxe d'apprentissage sur son niveau de perception à venir. Par ailleurs, il est permis de douter de la mise en place de formations en alternance dès l'année prochaine et donc de la prévision d'en tirer des recettes en 2016. La modulation des frais d'inscription des étudiants à la rentrée 2014 se traduira par une augmentation de ces derniers de 150% en année pleine, en passant de 0,6 M€ à 1,5 M€. Ceux-ci permettront d'équilibrer la section de fonctionnement, d'investir dans des équipements pédagogiques et d'augmenter les réserves dans la perspective de l'aménagement des nouveaux locaux. Il conviendra de flécher l'affectation de cette ressource supplémentaire dans la plus grande transparence et en analysant bien les contraintes à venir tant sur l'ensemble du fonctionnement que sur l'investissement. Dans ce domaine également, la mise en œuvre d'une prospective serait judicieuse et profitable.

La trésorerie est bien dimensionnée, le fonds de roulement est confortable (1 252 822 € en 2013<sup>14</sup>) et la capacité d'autofinancement en progression depuis 2013 (passant de -73 253 € en 2012 à 164 670 € en 2013). Le résultat de l'exercice 2014, en cours de finalisation, devrait permettre d'assainir la situation financière en constituant notamment des provisions pour le paiement du compte épargne temps, ainsi que de réaliser des charges à payer notamment sur les heures complémentaires.

L'établissement s'est mis en ordre de marche pour le passage en mode Gestion Budgétaire et Comptabilité Publique (GBCP), nouvelles règles budgétaires et comptables impactant en 2016 les administrations de l'Etat et leurs opérateurs. La structure du budget dans SIFAC permet un premier degré d'analyse des charges et recettes par fonction. L'IEP a adopté une démarche pragmatique en installant un contrôle interne comptable de premier niveau qui semble suffisant eu égard à sa surface financière.

<sup>14</sup> Selon les chiffres fournis sur le Portail ministériel d'Aide au Pilotage de l'Enseignement Supérieur et de Recherche (PapEsr)

## IV – Fonction immobilière et logistique

L'IEP utilise les mêmes locaux depuis la dernière évaluation de l'AERES. Ces locaux appartiennent à l'université d'association qui bénéficie de la dévolution du patrimoine par l'Etat. L'entretien et la maintenance sont externalisés. Ces locaux sont dans un état tel qu'ils ne présentent ni les garanties de sécurité, malgré les travaux d'urgence entrepris, ni de fonctionnalité pour les personnels et usagers qui minimisent le fait, accrochés à l'espoir d'un départ proche mais qui n'en finit pas d'être repoussé. De plus, l'IEP loue une annexe en centre-ville pour héberger un centre de recherches.

L'établissement ne maîtrise pas seul son destin dans ce contexte et le jeu des acteurs ne favorise pas l'organisation de son relogement. L'ensemble de la communauté a été très affectée par l'échec en août 2014 du projet du « quai Saint Pierre », tant les efforts et l'énergie collective déployés à préparer cette programmation ont été importants, sans compter la dépense de deniers publics de 0,9 M€ soudainement annihilée. Les travaux devaient commencer en septembre de la même année pour une durée de deux ans. Le procès-verbal du conseil d'administration de l'IEP réuni le 25 septembre 2014 mentionne un « véritable coup de massue ». Les personnels auditionnés ont tenu à souligner la bonne communication de la direction en ces circonstances. Il semble enfin que le choix du nouveau lieu d'implantation soit stabilisé sur le site de l'ancienne manufacture des tabacs. Une opération « à tiroirs » avec un autre relogement à l'université et qui rencontre des difficultés de réalisation ne permet toutefois pas d'affirmer avec conviction et réalisme la période du déménagement. Cependant, l'espoir renaît et il convient de saluer la cohésion des personnels et des usagers dans ce contexte difficile. Le comité souscrit au vœu du directeur et l'encourage d'acter par convention entre l'IEP, l'Université et le Recteur d'académie, le nouveau lieu d'implantation pour ainsi aboutir à un engagement ferme des différents acteurs. Les études de programmation devront être lancées en toute transparence afin de ne pas remplacer l'espoir par la déception parmi les usagers et surtout les personnels.

Dans ces conditions, il est recommandé à l'Institut d'obtenir très rapidement auprès de l'université une rénovation légère et partielle (peinture, nettoyage approfondi, remplacement de vitrage cassé, déblocage de vannes de radiateurs) des locaux actuels afin d'accorder à la communauté des conditions décentes de fonctionnement. Cet entretien minimal ne devrait pas trop grever les finances du propriétaire d'autant plus qu'il nous a confirmé que ce bâtiment pourrait servir de local tampon pour une autre opération. Par ailleurs, le comité recommande de reprendre les visites de locaux dans le cadre du CHSCT, afin de pointer les dysfonctionnements qui peuvent être rapidement réglés.

Enfin, dans le cadre de la renégociation en cours de la convention d'association avec l'Université de Toulouse 1 Capitole, la convention spécifique au domaine immobilier devra mieux clarifier la répartition des charges du propriétaire et celles du locataire, afin d'éviter toute confusion malgré les bonnes collaborations entre les services immobiliers des deux établissements.

## V – Système d'information

Le système d'information de l'IEP vit sous un régime de semi autonomie. L'université assure les prestations d'infrastructure réseau, y compris Wifi, et la fourniture d'application métiers. Nous recommandons que la prochaine convention d'association dans ce domaine éclaire le partage des compétences et les éléments de la cotisation versée. L'IEP assure le développement, la maintenance et l'assistance aux usagers d'applications diverses à la demande des utilisateurs des enseignants et des services. Il n'y a pas de plan prévisionnel de déploiement à tel point que le système atteint ses limites au risque de ne plus satisfaire en terme de maintenance et d'assistance.

La révision de l'organigramme en cours prévoit de constituer une direction des systèmes d'information. Il faudra que l'établissement s'en donne les moyens et qu'il explore les complémentarités que la COMUE, qui prépare un schéma directeur numérique, est susceptible d'offrir en termes de mutualisation de services. La participation des représentants de l'IEP à deux groupes thématiques de travail suscite des attentes.





# Conclusion

L'IEP Toulouse est désormais bien inséré et reconnu dans le réseau des IEP de province, et s'est engagé dans une stratégie de construction d'image affirmant une spécificité au sein de ce réseau. Si les orientations stratégiques de l'établissement sont respectées et les promesses inhérentes tenues, il sera un IEP du réseau qui connaîtra des transformations positives très marquées. Même s'il reste du travail à accomplir pour optimiser son fonctionnement et son attractivité, les cinq dernières années ont permis à cet IEP d'effectuer de solides réformes et de mettre en œuvre de significatives améliorations. Plus simplement dit, les remarques et recommandations qui figuraient dans le rapport d'évaluation 2010 de l'AERES ont pour une bonne part été prises en compte avec profit, améliorant l'efficacité administrative et la visibilité de l'institut. Il convient de mettre en exergue les points qui suivent.

La conduite des différentes réformes administratives et de gouvernance (avec l'appui du CA, de la Comue et de l'Université Toulouse 1 Capitole) ont amélioré son efficacité gestionnaire. L'une d'elles tout particulièrement lui permet, avec l'introduction d'une modulation des frais d'inscription, de disposer d'une nouvelle marge de manœuvre financière. Si les revenus induits sont affectés prioritairement au soutien financier des étudiants et à l'amélioration de leur qualité de vie, d'autres ont permis d'équilibrer le budget, de mener à bien certaines réformes et de capitaliser pour de futures installations dans les locaux promis. En effet, l'année 2017 devrait sonner le glas d'une période prolongée inadmissible de pénitence infrastructurelle, puisqu'enfin l'IEP occupera des locaux (mieux) adaptés à ses besoins et favorables à son image.

Il faut souligner une nette amélioration de la qualité des relations interinstitutionnelles avec les différents acteurs et entités partenaires locaux (tout particulièrement avec l'Université Capitole Toulouse 1) et régionaux. Un bémol réside dans le fait que l'IEP pêche encore par insuffisance d'initiatives pour ce qui est de certains partenaires publics (Ville de Toulouse, Toulouse Métropole) et privés (entreprises régionales et nationales), et qu'il pourrait être plus sélectif dans le choix de ses partenaires internationaux. Si de nombreux changements sont positifs, l'IEP de Toulouse a encore diverses améliorations à mettre en œuvre (notamment eu égard au contenu du Projet stratégique quinquennal 2011/2015).

Bien que le Conseil régional actuel soit très attentif, la nouvelle carte administrative de la Région pourra être encore mieux exploitée par les laboratoires de recherche. Les nouvelles frontières régionales doivent être anticipées, dans la mesure où elles auront sans conteste une incidence sur le bassin de recrutement et de nouvelles collaborations, en particulier avec Montpellier.

2016 sera l'année qui permettra un renforcement considérable du volume de recherche avec l'intégration officielle du LEREPS. Avec ce transfert, l'IEP disposera d'un nombre significatif de chercheurs, soutien précieux pour enrichir ses enseignements (même s'ils y participent déjà), renforcer les liens avec les partenaires de ses réseaux nationaux et internationaux, accroître son attractivité à l'égard des étudiants et des chercheurs. Mais il reste un important travail à fournir pour assurer la pérennité des moyens aux deux laboratoires de recherche.

Ajoutons encore que les axes de développement stratégique du futur contrat retenus par l'IEP et son CA sont en cohérence avec ses moyens, ses ambitions et les contextes régional et national. Soulignons ci-après ceux qui nous paraissent les plus notables :

- l'accent mis sur la pluridisciplinarité et le choix de niches thématiques telles que « gestion des risques » et « politique et discrimination de genre » définies à la fois selon une logique de complémentarité (localement et dans le réseau IEP) et de compétences des enseignants-chercheurs (rôle important du LaSSP) ;
- la mise sur pied de formations innovantes articulées à des enjeux appliqués et critiques (climat et environnement, développement urbain) ;
- une préoccupation avérée de l'égalité des chances (37% de boursiers, modulation des taxes, mises en place d'Ateliers et du programme DISPO) et d'insertion (premier IEP à avoir mis en place un observatoire de l'insertion professionnelle). À cela s'ajoutent, à l'interne, une direction et des personnels soudés, des étudiants volontaires et proactifs fortement identifiés à leur institution d'appartenance ;
- une ouverture à la Cité sur la bonne voie, de même pour ce qui concerne les partenaires institutionnels (réseau IEP, Conseil régional, COMUE). Sans doute y aurait-il lieu d'accroître encore les efforts de mutualisation avec certains partenaires académiques.

Compte tenu de ce qui précède, le Comité d'évaluation du HCERES énonce les forces, faiblesses et recommandations suivantes :

## I – Les points forts

- Des aptitudes de la direction et des services à conduire et à mettre en œuvre les réformes ;
- Une bonne capacité d'innovation et de réactivité, en particulier pour l'offre de formation, des différents acteurs internes ;
- Une bonne image pour les extérieurs qui connaissent l'IEP et en sont déjà partenaires ;
- Un sentiment d'appartenance et de solidarité entre les catégories de personnels ; une forte identification à l'établissement ;
- Le dynamisme et l'intérêt citoyen des étudiants (vie associative intense, organisation de manifestations, présence dans la vie toulousaine, etc.).

## II – Les points faibles

- Des locaux très pénalisants pour l'établissement, à l'origine de freins à la mise en œuvre des stratégies de développement et de rayonnement, de déficiences dans les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité, ainsi que d'une image dévalorisée ;
- Un organigramme qui ne permet pas d'optimiser la mobilisation de l'ensemble des services en fonction des orientations stratégiques ;
- Malgré les améliorations en cours, la communication vers l'extérieur ne s'adapte pas suffisamment aux différents partenaires ;
- L'absence d'un représentant étudiant dans l'équipe dirigeante ne favorise pas la participation des étudiants dans la mise en place et/ou l'élaboration de la stratégie de l'établissement auquel s'ajoute un déficit d'accompagnement et de valorisation de la vie associative.

## III – Les recommandations

- Aboutir rapidement à un engagement ferme et contractuel des acteurs impliqués dans le projet immobilier ;
- Améliorer globalement le système d'information et la communication, et accélérer la mise en place du nouvel organigramme pour optimiser le fonctionnement administratif et procéder à la clarification des procédures ;
- Définir des objectifs stratégiques clairs pour les relations internationales et pour les partenariats publics et privés ;
- Accélérer et mieux formaliser les projets de formation continue et en alternance ;
- Intégrer davantage les étudiants et les anciens dans les projets et le fonctionnement de l'établissement.

# Liste des sigles

## A-B

AC	Agent comptable
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
ATSS	Personnels administratifs, techniques, santé et de service
BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire

## C

CA	Conseil d'administration
Ceve	Commission des études et de la vie étudiante
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CEP	Certificat d'études politiques
CG	Conseil général
CGE	Conférence des grandes écoles
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
CODIR	Comité de direction
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de projets État-région
CR	Conseil régional
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique
CTEP	Comité technique d'établissement public

## D

Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Direction générale des services
DRAC	Directions régionales des affaires culturelles
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E-F

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	Ecole nationale d'administration
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENT	Environnement numérique de travail
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

FC	Formation continue
FOAD	Formation ouverte et à distance
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie
GBCP	Gestion Budgétaire et Comptabilité Publique

## G-H

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

## I-L

IAE	Institut d'administration des entreprises
IEP	Institut d'études politiques
INSA	Institut national des sciences appliquées
IUT	Institut universitaire de technologie
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LASSP	Laboratoire des sciences sociales du politique
LEREPS	Laboratoire d'étude et de recherche sur l'économie, les politiques et les systèmes sociaux
LMD	Licence-master-doctorat
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

## M-O

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MC	Maître de conférences
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
OEVP	Observatoire des études et de la vie professionnelle
OFVE	Observatoire des formations et de la vie étudiante
OIP	Observatoire de l'insertion professionnelle
OVE	Observatoire de la vie étudiante

## P

P	(Master) professionnel
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PEI	Programme d'études intégrées
PIA	Programme d'investissement d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire National des Certifications Professionnelles

## S

SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable

SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SIUH	Service interuniversitaire handicap
SRI	Service des relations internationales
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation

## T-U

TBS	Toulouse Business School
TIC	Technologies de l'information et de la communication
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UNR	Université numérique en région

## V

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

## W

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



# Observations du directeur



Toulouse, le 21 juin 2015

Ref : 2015-

V/ Ref : S1/PT/FNB/2015/647

M. Philippe TCHAMITCHIAN  
HCERES

**Objet : Réponse sur la version définitive du rapport d'évaluation de Sciences Po Toulouse par le HCERES**

Monsieur le Directeur, Monsieur le Président,

Après lecture du rapport définitif du comité de visite du HCERES consacré à Sciences Po Toulouse, je souhaite d'abord remercier le comité de visite et les services du HCERES pour l'important travail accompli, tant à titre préparatoire que lors de la visite pour s'approprier les données essentielles de l'établissement. Il en résulte un rapport qui, dans sa globalité et à l'exception du passage relatif à la vie étudiante, reflète assez bien la réalité de notre établissement : son dynamisme et ses évolutions lors du dernier contrat quinquennal sont perçus, ses marges de progression sont également identifiées.

Je n'insisterai pas ici sur les quelques erreurs factuelles qui demeurent en dépit des remarques formulées sur la version provisoire, pour me concentrer sur des observations de fond.

Je souhaite ainsi **revenir sur l'appréciation des moyens en personnels de l'établissement**, le rapport proposant une interprétation des chiffres assez contestable, en considérant que « *s'il est vrai que l'établissement figure parmi les moins bien dotés du réseau des IEP, il n'en demeure pas moins que le taux d'encadrement des étudiants par les IATSS est plus élevé dans l'établissement qu'au sein d'autres établissements de même typologie* ». Tout d'abord, il n'a jamais été clairement précisé par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche si la typologie « IEP » qu'il utilise intègre ou non les postes FNSP de certains IEP (parisien et de région) et si elle englobe ou non l'IEP de Paris. L'absence de prise en compte de postes FNSP dans les statistiques fausserait alors quelque peu l'analyse. Ensuite, le document de pilotage RH cité mentionne plus exactement que « *le taux d'encadrement des étudiants par les BIATSS (avec ou sans les agents non titulaires) est plus élevé dans l'établissement qu'au niveau typologique alors qu'il est nettement plus faible qu'au niveau national* ». Pour le ratio personnel BIATS titulaires/étudiants, le ratio établissement est de 1.6 % contre 0,9 % pour le ratio « typologie » et 3,4 % au niveau national. Il convient également de signaler que l'effectif étudiant utilisé dans ce document de





pilotage national est celui de remontées SISE, qui n'intègre pas les étudiants de l'IEP de Toulouse inscrits à la fois en diplôme national à l'université (inscription principale) et à l'IEP (inscription secondaire).

S'agissant toujours des emplois, il est quelque peu surprenant de se voir reprocher de n'avoir pas prévu le fléchage des 4 postes accordés dans le cadre du plan de rattrapage des moyens, sachant d'une part que la notification est parvenue à l'IEP quelques jours seulement avant la visite du comité, d'autre part qu'elle n'indiquait pas la répartition des postes pour chacune des trois années concernées. Enfin, le respect du dialogue social et des procédures de décision ne permettait pas de donner plus d'informations au comité à ce stade.

Dans cette même logique de prévision, si nous approuvons la suggestion de développer une prospective financière, il faut bien admettre que cette dernière sera difficile à instituer si les établissements continuent de se voir notifier leur subvention pour charges de service public en avril...

Au-delà de cette analyse incertaine des moyens en personnel, la **partie du rapport consacrée à la vie étudiante révèle de lourdes incompréhensions** qui appellent une réponse circonstanciée.

Nous sommes en effet **surpris de voir le Comité d'évaluation réduire la vie étudiante au sein de l'IEP au seul accompagnement financier des associations étudiantes**, ignorant les dispositifs d'aides financières mis en place par l'IEP en faveur de ses étudiants (aide sociale ; aide à la mobilité ; aide d'urgence), les partenariats avec le Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires de Toulouse (permettant la mise à disposition de logements aux étudiants internationaux inscrits à l'IEP), avec le service social de la Médecine Préventive pour l'accompagnement des étudiants en difficultés, et avec le Conseil Régional Midi-Pyrénées en matière de bourses d'études.

Nous sommes également **perplexes quant à l'appréhension du fonctionnement de la Commission des Etudes et de la Vie Etudiante (CEVE)**. Déplorer que la CEVE ne soit qu'une « instance d'enregistrement et de simple dialogue avec les étudiants » révèle en effet une complète incompréhension de son rôle. Rappelons donc que la création de cette instance n'est en aucun cas prévue par les textes régissant les IEP, et qu'elle ne peut donc que préparer, par l'émission d'avis simples, la prise de décision du Conseil d'Administration. Ce rôle est clairement entendu par les représentants étudiants et par l'ensemble de la communauté éducative de l'IEP. Depuis sa création en 2010, la CEVE a joué un rôle déterminant dans le fonctionnement de l'IEP, intervenant « en amont » du Conseil d'Administration sur l'ensemble des dossiers intéressant la vie étudiante de l'établissement, par exemple lors de la mise en œuvre des droits d'inscription modulés. Dans la même logique, il faut rappeler que l'article L. 712-4 du Code de l'éducation n'est pas applicable aux IEP, ce qui permet de



s'interroger quant à la remarque formulée par le comité sur l'absence du vice-président étudiant au sein de l'équipe de direction.

Nous sommes enfin **assez consternés de voir la gestion des dossiers de demande de subvention établis par les associations étudiantes qualifiée d'« obscure »**, manquant de « *transparence* » et engendrant des « *inégalités* », dont « *semble* » (sic) « *pâtir le dynamisme de la vie associative* », sans que soient précisés les éléments factuels fondant ces appréciations. L'intervention de l'administration de l'IEP lors de la phase incriminée se limite à la réception des dossiers de demande de subvention et à l'élaboration d'un document synthétique destiné à servir de support aux membres de la CEVE lors de l'examen des dossiers. Ce document sur lequel sont enregistrés les avis émis par la commission et les propositions d'attributions financières induites, est ensuite présenté par les représentants étudiants de la CEVE eux-mêmes au Conseil d'Administration lors du vote sur l'attribution des subventions aux associations. Dès lors, regretter l'absence de « *dispositions réglementant les modalités et les conditions d'attribution des subventions* » quand les dossiers de demande de subvention indiquent les éléments pris en compte pour l'attribution et permettent de vérifier la cohérence entre l'objet de l'association et le projet pour lequel une subvention est demandée relève d'une méconnaissance des procédures applicables à l'IEP. De manière plus ennuyeuse, la réglementation elle-même paraît ignorée : l'usage par les établissements des sommes issues du fond de solidarité et développement des initiatives étudiantes (FSDIE) est effectivement très précisément encadré par une circulaire, notamment quant aux conditions de recevabilité des demandes de subvention... Toutes ces précisions auraient pu être obtenues en interrogeant à ce propos la personne en charge des vies institutionnelle et étudiante au sein de l'IEP, démarche qui aurait contribué au processus qualité de l'évaluation.

La **politique partenariale** de l'IEP mérite également quelques précisions. Contrairement au reproche formulé, l'établissement ne se contente pas d'une attitude passive d'attente des sollicitations, même si ces dernières sont nombreuses, ce qui signifie du reste que Sciences Po Toulouse est bien identifié sur son territoire comme un acteur susceptible de porter des collaborations. Nous développons en effet une démarche de prospection tant auprès des collectivités que des entreprises, notamment par l'intermédiaire du réseau des Diplômés, pour présenter les évolutions de l'école, tels les ateliers pédagogiques. Ce mouvement pourra prochainement être amplifié par la spécialisation d'un poste sur la seule mission des partenariats et relations extérieures (alors qu'elle est actuellement assurée en parallèle de fonctions d'insertion professionnelle) et par la mise en place d'un logiciel de gestion de la relation client - acquis pour la gestion des stages et qui a vocation à être étendu au bénéfice des partenariats de la formation continue et des relations



internationales - qui devrait permettre de mieux cibler la communication à l'égard des partenaires.

Quant aux partenaires eux-mêmes, nous partageons bien entendu le constat de la nécessité d'investir l'ensemble du territoire de la grande région et des initiatives existent d'ailleurs déjà, à travers l'IDEFI Miro. Des contacts sont actuellement en cours pour envisager l'extension du programme de démocratisation et développer de nouvelles collaborations avec les acteurs de Languedoc Roussillon. Ainsi, une stratégie territoriale est bien élaborée pour prendre acte de la fusion des régions, tout comme des lignes directrices claires ont été fixées en matière internationale, pour prioriser certaines aires géographiques.

Nous souhaitons également insister sur les **efforts développés par Sciences Po Toulouse pour renforcer la place de la recherche dans l'établissement**. Les moyens sont certes contraints, mais il faut souligner que ce secteur d'activités a bénéficié d'un maintien, voire d'un léger renforcement des crédits - qui doivent être envisagés dans leur globalité, soit près de 35 000€ pour la valorisation de la recherche, mais aussi en tenant compte de la mise à disposition de personnels et des locaux loués pour le LaSSP - dans une période où tous les autres secteurs d'activités étaient soumis à des restrictions importantes, ce qui témoigne bien de la priorité qui lui est accordée.

De même, le **développement important** (+166% de chiffre d'affaire en 5 ans) **de la formation continue semble quelque peu minoré** dans le rapport par le constat d'un nécessaire développement et d'un fort potentiel encore pas complètement exploité. Si nous partageons l'analyse sur les perspectives, nous souhaitons insister sur les efforts déjà déployés et les premiers pas accomplis qui offrent un socle d'expérience permettant d'envisager sereinement une progression importante à l'avenir, d'autant que l'établissement disposera prochainement d'un poste dédié à temps plein aux relations extérieures et aux partenariats, afin de promouvoir l'offre de formation continue auprès des entreprises et des collectivités.

Enfin, nous souhaitons indiquer que plusieurs préconisations ont pu être mises en œuvre durant la phase d'écriture du rapport. Ainsi une convention d'occupation des locaux prévoyant les principales modalités du déménagement a été élaborée avec l'université Toulouse 1 Capitole et sera signée en présence du préfet après validation par les conseils d'administration des deux établissements. De même, le nouvel organigramme a été adopté en comité technique et sera soumis au Conseil d'administration dans quelques jours ; il devrait répondre aux défauts de lisibilité des frontières entre services précédemment pointés et sa mise en œuvre sera accompagnée d'une refonte



du CODIR et d'une meilleure articulation entre ce dernier et les réunions de chefs de service pour améliorer la circulation de l'information. Enfin, la démarche qualité est enclenchée depuis 2013 à travers la formalisation des procédures paie ou missions, déjà disponibles sur le site et de nouvelles procédures ont été récemment instituées pour la sécurité, l'informatique, la gestion des listes de diffusion ou la gestion du fonds de la valorisation de la recherche.

Espérant que ces compléments et précisions permettent de mieux appréhender la réalité de notre établissement, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, Monsieur le Président, l'expression de ma parfaite considération.



**Philippe RAIMBAULT**  
Directeur



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'IEP de Toulouse a eu lieu du 27 au 26 février 2015. Le comité d'évaluation était présidé par François HAINARD, professeur ordinaire à l'Institut de sociologie, Université de Neuchâtel, Suisse.

## Ont participé à l'évaluation :

- Georges COUFFIGNAL, professeur émérite en Science politique de l'Université Paris 3 - Sorbonne Nouvelle ;
- Antoine DOUROUZE, vice-président vie étudiante à l'Université de Nantes, ancien président de l'association Lysias Nantes ;
- Pierre LOUART, professeur des universités en sciences de gestion, ancien président du réseau des IAE (2006-12) et de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) ;
- Patrick PRIEUR, directeur général des services adjoint, Université Pierre et Marie Curie, Sorbonne-universités ;
- Cédric VIRCIGLIO, directeur du Bureau Alsace Europe, représentation auprès de l'Union européenne à Bruxelles des collectivités territoriales et organismes consulaires alsaciens, enseignant à Sciences Po Lille.

Stéphane Onnée, délégué scientifique, et Faïza Naït-Bouda, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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