



## Sciences Po Toulouse

### Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Sciences Po Toulouse. 2010. hceres-02026076

**HAL Id: hceres-02026076**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026076>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Institut  
d'études politiques de Toulouse



novembre 2010



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

# Rapport d'évaluation de l'Institut d'études politiques de Toulouse



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

novembre 2010



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Une politique de recherche concentrée essentiellement sur un seul laboratoire	7
II – Des doctorants motivés mais mal intégrés dans leur école doctorale	8
La stratégie en matière de formation	9
I – Une offre de formation diversifiée, professionnalisante et permettant de multiples parcours, y compris en lien avec la recherche	9
II – Une politique de formation continue encore timide	10
III – Une véritable volonté d'accompagner l'étudiant	10
IV – Un environnement numérique en gestation	10
V – Un suivi de l'insertion professionnelle encore parcellaire	11
VI – Un déficit de pilotage de l'offre de formation lié à l'absence de structures et d'outils adaptés	11
VII – L'évaluation des enseignements laissée à l'initiative de la représentation étudiante et une démarche qualité pédagogique à l'état de projet	12
La stratégie en matière de vie étudiante	13
I – L'étudiant de l'IEP : un acteur central manquant parfois de soutien	13
II – Des dispositifs d'accompagnement à améliorer et à mieux formaliser	13
La stratégie en matière de relations extérieures	15
I – Des relations inter établissements tendues et paralysantes	15
II – Des relations avec les collectivités locales et territoriales difficiles mais en nette amélioration	15
III – Un établissement en phase avec les attentes des milieux socio-économiques	15
La stratégie en matière de relations internationales	17
I – Le pilotage institutionnel des relations internationales : un écart entre le volontarisme de la direction et la réalité du terrain	17
II – Un Service des RI mobilisé pour la mobilité	17
III – L'internationalisation de la formation : avec qui et pour quoi faire ?	18
IV – Et la recherche ?	19

La gouvernance	21
I – Une organisation et un pilotage trop informels pour faire face aux enjeux actuels	21
II – Un pilotage administratif confus	22
III – Une politique de gestion des ressources humaines trop étreinte	22
1 • Les personnels IATOS	22
2 • Les personnels enseignants	23
IV – Une politique budgétaire et financière trop peu anticipative	23
V – Une politique immobilière exploitant pleinement les liens avec l'université de rattachement	23
VI – Une capacité d'auto-évaluation qui nécessite la mise en place d'indicateurs	24
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	25
Conclusion et recommandations	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations de la directrice	31
Organisation de l'évaluation	35

# Présentation



Créé en 1948, l'IEP de Toulouse est resté très longtemps une composante de droit commun dirigée par des historiens du droit, l'environnement académique toulousain ne voyant en lui qu'une entité délivrant un diplôme complémentaire préparant à l'ENA économistes et juristes. En 1989, sa direction considérant qu'il doit développer sa propre stratégie, l'IEP acquiert le statut d'EPA rattaché à l'Université Toulouse 1 (article L719-10 du Code de l'éducation), ce qui lui confère une autonomie financière accrue. Ce statut est conforme à celui des autres IEP, à l'exception de ceux de Paris et Strasbourg. Suite à une crise menaçant son existence dans les années 1995, l'IEP se transforme en profondeur en créant la filière Finance - Gestion - Administration publique - Sociologie de la police et de l'armée, puis une autre : Média - Journalisme et communication. Le processus de Bologne et la mise en place du LMD qui en a découlée ont, par la suite, fait gagner à l'IEP une autonomie en matière de formations diplômantes, ce qui donne au diplôme IEP une valeur intrinsèque. L'idée-force qui sous-tend cette réorientation est de sortir des filières mono disciplinaires pour aller vers plus de pluridisciplinarité, d'insuffler une perspective européenne et d'ancrer plus fortement le diplôme dans la recherche (le LaSSP devient équipe d'accueil en 2005). Du point de vue de la croissance des effectifs, cette stratégie a été un succès, puisque l'IEP compte 1 684 étudiants, 43 personnels enseignants (28 EC, 15 PRAG, PAST, et ATER) et 39 personnels administratifs et techniques.

À la différence de certains IEP en région, comme ceux de Bordeaux, Strasbourg ou Grenoble, l'IEP de Toulouse ne peut se prévaloir d'une histoire prestigieuse. Dépendant de la Faculté de droit de l'Université Toulouse 1, l'établissement n'a commencé à trouver sa place dans la géographie des IEP des grandes villes que ces dix dernières années et a dû, pour se développer, surmonter un certain nombre de handicaps. Cependant, depuis une décennie, Sciences Po Toulouse se bat avec une énergie "*toute militante*" pour affirmer sa place de grande école dans le paysage universitaire toulousain.

C'est à la lumière de cette situation particulière que doit être évalué l'IEP de Toulouse, qui présente plusieurs singularités :

- le management de l'établissement, qui est sous-encadré, laisse une large place à l'affectif et repose sur l'énergie d'une équipe courageuse. Les marges de progression dans ce domaine sont considérables ;
- bien que des progrès aient été réalisés et constatés, l'IEP de Toulouse n'occupe pas encore, dans son environnement proche, la place à laquelle il pourrait prétendre. En témoigne le partenariat marginal que les collectivités locales et territoriales entretiennent avec lui. Il semble que l'institut n'ait pas encore trouvé ses repères ni sa ligne de conduite, ni qu'il ne soit encore sorti du repli que lui a imposé Toulouse 1 : l'IEP de Toulouse est une école, il n'est pas tout à fait encore une institution ;
- les étudiants sont au cœur du dispositif. L'institut fait d'eux une "priorité absolue", selon une expression entendue à plusieurs reprises. À une époque où l'on ne parle que de "management" et de "gestion par objectifs", faire des étudiants sa colonne vertébrale est, pour un établissement d'enseignement supérieur, la marque d'une stratégie originale ;
- le passage au LMD a stimulé l'établissement. La participation au réseau des IEP, en général, en vue de mutualiser certains moyens, et la mise en place, en particulier, avec cinq autres IEP de province (Aix-en-Provence, Lyon, Lille, Rennes et Strasbourg), d'un concours commun, en 2008, lui ont donné un nouveau souffle. Mais une image reste à construire.

La marge de progression est bien réelle et le changement de direction prévu cette année pourrait offrir à Sciences Po Toulouse l'occasion de donner sa pleine mesure.





# La stratégie en matière de recherche



L'établissement est par définition pluridisciplinaire et de taille limitée. Son potentiel de recherche est donc relativement concentré sur les principales disciplines présentes : la science politique, l'économie, le droit, l'histoire, les sciences de l'information et de la communication. À l'exception de la science politique, aucune de ces disciplines n'est suffisamment fournie en personnel pour former, chacune en ce qui la concerne, une équipe de recherche de taille suffisante.

## I – Une politique de recherche concentrée essentiellement sur un seul laboratoire

Le potentiel de recherche est actuellement réparti entre une équipe d'accueil (EA 4175), organisée autour de la science politique et entièrement gérée par l'IEP, le Laboratoire des sciences sociales du politique (LaSSP), et une EA dépendant de l'UT1, le LEREPS, où se retrouvent la plupart des économistes de l'institut. Un centre de recherche sur la police a fonctionné jusqu'en 2006 au sein de l'IEP ; il est aujourd'hui fondu dans le Groupe de recherche sécurité et gouvernance (GRSG, EA 4176), rattaché principalement à l'UT1 et secondairement à l'IEP. Ce dernier a fait savoir son souhait de ne plus exercer cette responsabilité dans le prochain quadriennal. Plusieurs autres enseignants-chercheurs participent de manière plus individuelle à des groupes de recherche extérieurs à l'IEP.

Le LaSSP a encore des effectifs modestes (13 EC, dont 6 HDR), mais il est dans une dynamique ascendante et l'évaluation de son activité de recherche est positive. Sur le plan matériel, il est installé de manière satisfaisante dans des locaux de 400 m<sup>2</sup> loués rue d'Astorg, en dehors du site principal de l'IEP, en attendant que celui-ci intègre ses nouveaux locaux sur le site de l'ancienne Manufacture des tabacs, à l'horizon 2014.

Le manque d'informations dont dispose l'IEP sur les travaux de recherche de ses enseignants-chercheurs au sein des équipes gérées par Toulouse 1 explique l'absence de statistiques intégrées sur l'activité de recherche des membres de l'IEP. De la même façon, l'IEP ne dispose pas de données complètes sur la valorisation financière de la recherche ni de statistiques de publications concernant l'ensemble de l'établissement, dans la mesure où les informations concernant les enseignants-chercheurs qui effectuent leur recherche hors de l'établissement ne sont pas connues. Il y a là une anomalie qui dessert l'IEP, puisqu'il ne peut pas donner une vision complète de l'activité de recherche d'une partie de ses membres.

La politique de recherche de l'établissement se concentre donc sur le LaSSP. Néanmoins, la direction a veillé à ce que soit instaurée une fonction de "chargé de mission recherche". Cette mission est certes confiée depuis 2000 à un membre du LaSSP, mais elle prend en compte la diversité des aspects impliquant la recherche au sein de l'établissement.

Les moyens propres à l'IEP pour assurer le développement de la recherche restent proportionnés à la taille de l'établissement : on note un seul CRCT, 18 mois de délégation au CNRS. Outre la subvention du Ministère qu'il perçoit en qualité d'EA, le LaSSP tire ses ressources essentiellement d'une subvention versée par l'IEP (annoncée à 25 k€ par an) ainsi que des contrats obtenus par l'équipe, qui représentent une moyenne annuelle de 12 k€ de 2005 à 2008. Il n'y a pas d'orientation de la recherche par incitation financière de l'IEP.

Les relations entre le laboratoire et la direction de l'IEP ont été fondées sur un objectif commun : développer la recherche autour du LaSSP, lui donner une visibilité nationale et internationale, recruter des enseignants de qualité, adosser les filières d'enseignement aux grandes orientations de la recherche. Cet objectif a été atteint grâce à une étroite concertation et aux bonnes relations qui règnent au sein de la communauté universitaire de l'établissement.

Au total, le LaSSP représente un succès indéniable, mais c'est un succès fragile : l'équipe est relativement peu nombreuse, peu fournie en doctorants et encore limitée en HDR. Il lui a été recommandée de solliciter une reconnaissance du CNRS, mais cette reconnaissance est soumise elle-même à des décisions stratégiques que le CNRS voudra voir clarifier : avec qui coopérer pour former un projet d'UMR viable ? Avec des laboratoires de Toulouse 2 - Le Mirail, mais alors qu'en est-il du lien institutionnel avec Toulouse 1 - Capitole ? Avec cette université, mais alors que resterait-il de l'autonomie de l'IEP ? Si le PRES prend la responsabilité de l'affectation des allocations de recherche, le LaSSP pourra-t-il en bénéficier et résoudre ainsi le problème de son accès aux allocations du Ministère ?

## II – Des doctorants motivés mais mal intégrés dans leur école doctorale

Les doctorants intégrés au LaSSP font partie de l'école doctorale n°170, Sciences juridiques et politiques, de l'Université Toulouse 1. La question des doctorants est localement appréhendée dans le contexte de la situation complexe et tendue avec l'université de rattachement. Ce groupe de doctorants, tous inscrits en science politique, est relativement restreint numériquement (environ 0,8% de l'effectif total des doctorants de l'ED) mais semble très bien intégré au sein du LaSSP. Huit d'entre eux disposent d'un financement de thèse, ce qui est bien au-delà de la moyenne constatée en sciences sociales. Ils sont d'autant plus attachés à leur laboratoire qui celui-ci les accompagne dans leur apprentissage du métier de chercheur : participation à des colloques et séminaires, inscription dans des réseaux, prise en charge d'activités par les doctorants eux-mêmes. En retour, ils y sont très actifs, très présents aussi grâce aux bonnes conditions d'hébergement.

Cette excellente intégration dans l'équipe contraste fortement avec la relation distendue que les doctorants entretiennent avec leur ED, par ailleurs fort bien évaluée par l'AERES. Ils la sentent loin de leurs préoccupations, suivent peu les formations qu'elle offre, s'estiment peu informés de sa stratégie. En définitive, ils y sont inscrits un peu par défaut.

Ce que révèle l'impression reçue au contact des doctorants est l'existence d'un problème grave et profond. L'IEP de Toulouse, comme les autres IEP de province, n'est pas habilité à délivrer le doctorat, qui relève d'une prérogative universitaire. La mise en œuvre de la LRU a conduit l'université de rattachement à souhaiter consacrer ses crédits à ses ressortissants directs et à considérer que, de ce point de vue, l'IEP est un établissement extérieur, dont les membres ne devraient pas être éligibles à ses ressources. La traduction stricte de cette position de principe contient le risque d'écarter de l'accès aux nouveaux "contrats doctoraux" les candidats issus de l'IEP. Cette politique assècherait automatiquement le flux, déjà très modeste, de doctorants financés par les contrats doctoraux au LaSSP. Il s'agit là d'un "abcès de fixation" majeur dans les relations entre l'IEP et son université de rattachement, qui va bien au delà du seul problème de l'accès aux allocations doctorales.

# La stratégie en matière de formation

Le développement de l'offre de formation repose sur des axes clairement identifiés :

- la mise en conformité du diplôme IEP avec l'attribution du grade de master ;
- la diversification des cursus en lien avec la professionnalisation, la recherche et la stratégie propre de l'établissement.

## I – Une offre de formation diversifiée, professionnalisante et permettant de multiples parcours, y compris en lien avec la recherche

Le diplôme d'IEP conduit depuis la rentrée 2008 au grade de master. Il constitue la colonne vertébrale de l'offre de formation. En 2008-2009, 1 205 étudiants y sont inscrits, dont 227 en première année. Le cursus est organisé à partir d'un tronc commun de deux années, d'une année de césure où s'opère la mobilité, et de choix de parcours en 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> années. L'accès en première année s'effectue majoritairement au travers du concours commun du réseau des six IEP de province. L'IEP ne connaît pas le rang de classement au concours commun des étudiants admis à Toulouse mais retient que 50,44% des étudiants admis définitivement avaient choisi cette affectation en premier vœu. La connaissance de sa population étudiante est donc faible pour un établissement revendiquant à la fois une sélectivité et une attractivité comme "marque de fabrique". Une procédure d'admission sur dossier, spécifique à Sciences Po Toulouse, permet de réserver 30 places à des mentions TB au baccalauréat. Des procédures d'accès par concours en 2<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> années sont également prévues. Les frais d'inscription au concours commun (6 000 candidats) sont de 180 euros pour un non boursier (60 pour un boursier), 120 euros pour les accès par concours en cours de cursus (60 pour un boursier) et 30 euros pour la voie spécifique mention TB au bac. Les droits d'inscription annuels (hors sécurité sociale) pour le diplôme d'IEP sont de 725 euros pour un non-boursier et de 891 euros, lorsque l'étudiant est inscrit en double cursus (diplômes d'IEP et de master).

L'IEP de Toulouse a saisi l'opportunité de la mise en place du LMD pour faire évoluer son offre de formation en la diversifiant (12 parcours répartis en 4 domaines-métiers en 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> années), mais également en innovant sur le plan pédagogique. Ainsi, la pratique des "ateliers", où les étudiants travaillent sur des projets pluridisciplinaires ou des simulations confiés par des administrations ou des collectivités, est jugée très positivement par les enseignants, les professionnels rencontrés, mais également par les étudiants avancés (4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> années), un peu moins par les étudiants de première année, qui ne les identifient pas différemment des TD. Il est dommage que cette pratique originale ne soit pas mise plus en avant (par exemple sur le site WEB) dans la communication en direction des entreprises.

Conformément à la stratégie de développement de l'institut, une offre importante de "diplômes nationaux de master" (DNM) a été progressivement construite avec les universités, principalement avec l'UT1. Les spécialités de master se dessinent en M2 et constituent une voie de diversification des parcours pour les étudiants de 5<sup>e</sup> année d'IEP, qui peuvent faire le choix d'une "double diplomation", ou même opter pour un DNM seul. Elles ont aussi pour objectif d'articuler la formation avec la recherche. L'IEP ne contribue pas aux M1 qui demeurent entièrement gérés par les universités. Jusqu'en 2007-2008, 9 spécialités de la mention Droit et science politique étaient proposées ; elles ont été diminuées à 6 en 2008-2009, toutes pilotées par l'IEP. À la rentrée 2009, l'UT1 a repris la gestion intégrale de trois d'entre elles, au motif qu'elles étaient dirigées par des professeurs de l'université ; celles-ci ne sont plus proposées en double cursus aux étudiants IEP de 5<sup>e</sup> année, ce qui constitue un affaiblissement de la diversité des parcours pour les étudiants de l'IEP. Ainsi, à l'heure actuelle, ce ne sont plus que trois spécialités de la mention Droit et science politique qui sont gérées et proposées par l'IEP : Géopolitique et relations internationales (45 inscrits, dont 3 en double diplôme), Conseil, expertise et action publique (26 inscrits, dont 14 en double diplôme) et Sociologie politique des représentations et expertises culturelles (24 inscrits, dont 20 en double diplôme). Une spécialité portée par l'UT2 (Éthique de la décision et gestion des risques relatifs aux vivants) est également proposée en double diplôme.

Le partenariat entre l'IEP et l'UT1 pour le fonctionnement de l'ensemble des spécialités ne donne pas lieu pour l'heure à des conventions de diplômes, pourtant annoncées à l'article 5 de la convention-cadre signée en 2007. La collaboration avec l'UT2 n'est pas davantage formalisée. En dehors des aspects budgétaires, qui sont du ressort des équipes de direction, cette absence de convention nuit à la collaboration des équipes pédagogiques. Celles-ci ne disposent pas d'un cadre institutionnel pour réfléchir à la réactualisation des maquettes des spécialités en cause et à leur évolution (notamment au regard des évaluations réalisées par la section des formations de l'AERES), et au recrutement des étudiants, qu'ils soient extérieurs ou en double diplôme. Cette démarche appartient aux porteurs de diplômes qui pourraient utilement en prendre l'initiative.

L'IEP de Toulouse a, depuis longtemps, investi le champ de la préparation aux concours administratifs. Outre les préparations spécifiques aux concours portées par le CPAG (100 inscrits en 2008-2009), l'IEP gère en totalité le parcours L3 Administration publique (LAP, 36 étudiants) de la licence mention Droit, fruit d'une demande ancienne du Ministère pour la préparation aux IRA, qui répond aux besoins d'un public très hétérogène (L2, DUT, BTS) et également à une mission "sociale" d'accueil de publics en situation "d'échec". L'évaluation par la section des formations de l'AERES montre que l'UT1 ne sert que de "boîte aux lettres" pour la remontée de ce parcours non concurrentiel des autres parcours de la mention. Enfin, l'IEP s'est clairement positionné sur la préparation aux concours de catégorie A+, de très haut niveau et justifiant des effectifs faibles (13 en 2008-2009). L'objectif est d'accueillir des étudiants extérieurs à l'IEP, et parfois quelques diplômés.

## II – Une politique de formation continue encore timide

La formation continue est encore peu développée à l'IEP. Le Certificat d'études politiques (CEP), *Clés d'analyse du monde contemporain*, accessible à distance, constitue l'essentiel de l'offre. Il est attractif (133 inscrits en 2008-2009, coût de formation : 2 000 euros). L'IEP souhaite étoffer son catalogue en direction des fonctionnaires territoriaux et des élus locaux, y compris à l'international. Il a incontestablement les compétences qu'il faut pour le faire, ainsi que la notoriété dans les réseaux locaux, nationaux, voire internationaux ; le choix de faire appel à une PME locale spécialisée dans la mise à disposition des ressources en ligne et la FOAD semble, compte tenu des forces de l'établissement, parfaitement justifié. Dans ce marché fortement concurrentiel, il est cependant indispensable que l'IEP de Toulouse ne "joue" pas seul ; le réseau des six IEP constitue probablement un lieu de réflexion stratégique à ne pas négliger. Par ailleurs, l'IEP doit prendre en compte le fait que les enseignants sont souvent peu enclins à intervenir en FC dans leur établissement, lorsqu'ils sont, dans le même temps, sollicités à l'extérieur. La volonté de développer la FC dans le prochain projet d'établissement devra donc intégrer des mesures incitatives fortes pour avoir quelque chance de réussir.

## III – Une véritable volonté d'accompagner l'étudiant

La disponibilité des enseignants est perceptible et confirmée par les étudiants, qui identifient bien les deux directeurs des études et les responsables de parcours. S'il est une caractéristique de l'établissement, c'est bien l'attention portée à l'étudiant en cours de cursus. Par exemple, la volonté des directeurs des études de renforcer l'orientation progressive dans une logique de parcours de mobilité utilisant les passerelles et les stages, plutôt que sur la seule base des notes obtenues et des choix exprimés, mérite d'être soulignée.

Si l'accompagnement de l'étudiant demeure un souci permanent des équipes pédagogiques et administratives, de nombreux efforts restent encore à accomplir pour répondre aux objectifs que l'établissement s'est fixés. Ainsi, la réalisation d'une banque de stages confiée à la cellule stages est encore embryonnaire et la "mémoire" des stages réalisés n'est pas encore opérationnelle. Même s'il existe une formalisation des demandes de stage et une validation par le service de scolarité et le responsable pédagogique, la recherche de stage est majoritairement réalisée par l'étudiant lui-même. De même, le suivi pendant la mobilité internationale est assez lâche, puisque l'exigence d'un mail par mois minimum envoyé par l'étudiant n'est, dans la majorité des cas, pas satisfaite.

En matière d'aide à l'insertion professionnelle, les dispositifs classiques (comment faire un CV, une lettre de motivation... ?) sont mis en place. En revanche, il règne une certaine confusion entre le *vademecum* confectionné par l'étudiant, qui est évalué, et le supplément au diplôme qui n'est, tout comme les fiches RNCP, pas encore mis en place. Or ces documents sont désormais exigibles et du ressort de l'établissement.

## IV – Un environnement numérique en gestation

En ce qui concerne l'accès aux ressources, la mise en place de l'ENT est trop récente (juillet 2009), pour que l'on puisse juger de son impact sur le fonctionnement de l'établissement, tant du point de vue des enseignants et des administratifs que de celui des usagers ; l'indicateur n'est d'ailleurs pas renseigné. Le contrat d'établissement qui s'achève avait pour maître-mot la "numérisation" de la formation. Celle-ci, tout comme la constitution d'une offre de cours en ligne en partenariat avec les six IEP du réseau reliés par le concours commun, est finalement assez peu avancée. Le succès du CEP en FOAD a permis une sensibilisation des enseignants aux TICE et induit une démarche, certes encore modeste (556 documents en ligne fin 2009), mais en croissance (300% d'augmentation entre 2008 et 2009), de dépôt de ressources pédagogiques sur la plate-forme et l'espace pédagogique du site WEB. S'il n'y a, *a priori*, pas d'opposition à proposer des supports de cours sur la plate-forme, les initiatives sont laissées à la discrétion des enseignants, qui ne sont pas soutenus par des mesures incitatives fortes. La demande de formation à l'utilisation des nouvelles technologies, exprimée par les enseignants au cours des entretiens, confirme que des efforts sensibles doivent être accomplis, pour qu'ils deviennent véritablement opérationnels dans le domaine des TICE.

L'IEP a fait le choix de disposer, dans l'enceinte de l'établissement, d'une bibliothèque de proximité, dotée d'un fonds de près de 18 000 monographies et de 170 périodiques, avec en moyenne un rythme d'acquisition de 200 à 300 ouvrages par an (rythme triplé en 2008), de 34 places assises et de 6 postes informatiques. L'accès aux ressources numériques de l'UT1 est possible, moyennant une contribution financière de l'IEP. Les difficultés pour réussir à faire vivre une telle structure sont liées à l'exiguïté des locaux disponibles et, plus encore, aux moyens humains que l'établissement peut dégager : une documentaliste et un personnel de catégorie C sans compétences particulières, aidés par des moniteurs étudiants rémunérés. La responsable de la bibliothèque, du fait de sa mission de médiatrice pour le numérique, participe à la commission de la bibliothèque de l'université. Il est cependant frappant de constater qu'en interne, il n'existe aucune structure de concertation pour l'acquisition des ouvrages et l'abonnement aux périodiques. La politique documentaire est entièrement pilotée par la responsable de la bibliothèque, qui interroge les directeurs d'études et les enseignants, recense les demandes, arbitre et gère le budget. Par ailleurs, il n'existe aucune statistique sur la fréquentation et le degré de satisfaction des utilisateurs. Enfin, les liens de la bibliothèque de l'IEP avec la recherche ne sont pas très étroits, le LaSSP ayant également fait le choix de développer un fonds documentaire.

L'attention de l'établissement est attirée sur le fait que les choix en matière documentaire engagent l'avenir, peuvent être coûteux et méritent d'être largement concertés. Ils nécessitent donc un pilotage politique qui, pour l'instant, fait défaut.

## V – Un suivi de l'insertion professionnelle encore parcellaire

L'IEP a créé en 2006 un Observatoire de l'insertion professionnelle (OIP), dont le rôle est encore limité, puisqu'il ne s'intéresse qu'aux titulaires du diplôme de l'IEP. Le deuxième bilan de l'OIP est mis en ligne sur le site de l'établissement : il concerne les 1 003 diplômés entre 2003 et 2007, tous ayant obtenu leur diplôme en 4 ans. La majorité d'entre eux (69%) ont poursuivi leurs études en M2 ou préparé les concours. Cependant, seulement 58% ont répondu à l'enquête, ce qui est faible et relativise la portée des données fournies : délai d'accès à l'emploi inférieur à 3 mois, salaire moyen mensuel net de 1 859 euros.

Le devenir des étudiants de master, tout comme celui des étudiants de la LAP et du CPAG, est finalement peu voire pas du tout suivi. Ce déficit d'information s'explique largement par les faibles moyens en RH que l'établissement peut mobiliser pour cette mission, mais également par la difficulté à obtenir des réponses de la part des candidats aux concours, peu disposés à faire état de leurs échecs. Quelques tableaux nominatifs de réussite aux concours administratifs et à la haute fonction publique ont été remis au cours de la visite : ils sont inexploitablement en l'état. Il serait intéressant de les analyser et de les compléter en établissant le lien entre le parcours "personnel" du diplômé et son insertion, ce qui permettrait d'alimenter la réflexion sur l'efficacité de l'accompagnement pédagogique individualisé mis en œuvre.

Si l'IEP de Toulouse a été le premier IEP à créer un OIP, ce qui est louable, il faut désormais qu'il s'intéresse à l'ensemble des étudiants qui passent par l'IEP. À ce sujet, il conviendra de clarifier la part respective de responsabilité de l'université et de l'IEP dans le suivi des diplômés de master ; cette question pourrait faire l'objet d'un point particulier de la ou des future(s) convention(s).

## VI – Un déficit de pilotage de l'offre de formation lié à l'absence de structures et d'outils adaptés

On doit saluer la réussite de la direction de l'IEP, qui, en ayant mis en place les phases de concertation nécessaires (appels à projets, assemblées des personnels, consultation des étudiants...), a fait évoluer le cursus de bac + 3 à bac + 4, puis à bac + 5, opérationnel depuis la rentrée 2008. Pourtant, l'organisation actuelle de l'établissement conduit à ce que le pilotage de l'offre de formation, moyennant quelques ajustements de la maquette IEP, s'arrête à cette étape et que la direction actuelle s'en satisfasse : *"Le pilotage centralisé a parfaitement fonctionné au sein d'une équipe restreinte mais très motivée"* (bilan d'autoévaluation, p. 55). L'IEP ne dispose pas pour l'instant d'instance de concertation de type CEVU, ni des outils de pilotage adaptés, et ne peut décrire un circuit de prise de décisions majeures en matière pédagogique : *"Les questions pédagogiques sont débattues toute l'année en commissions informelles..."*. Les étudiants élus du Conseil d'administration sont d'ailleurs demandeurs de commissions plus institutionnelles, d'autant que l'existence de "commissions informelles" est liée à la personnalité et à l'investissement de l'enseignant responsable de parcours mais n'est pas généralisée. De même, le CPAG, présenté comme une composante, ne s'appuie sur aucune commission pédagogique, l'évolution de son offre de formation reposant sur les deux professeurs fortement investis dans les préparations aux concours. Enfin, si les liens avec les milieux professionnels sont très forts pour ce qui concerne leurs interventions, l'accueil des étudiants en stage et les ateliers, leur participation à la construction des contenus pédagogiques n'est, en revanche, pas perceptible. Par exemple, il n'existe pas de conseil de perfectionnement (ou une structure équivalente) dans lequel l'avis des professionnels pourrait s'exprimer avec le recul nécessaire.

Il est alors difficile, voire impossible, de déterminer les niveaux de concertation, d'arbitrage et de décision, d'autant que les outils de pilotage ne sont pas mis en place. Par exemple, la cellule de pilotage chargée d'évaluer les coûts de formation s'intéresse essentiellement aux heures complémentaires et pas encore au coût "environné", par manque d'outils adaptés. Or, la stratégie visant à enrichir considérablement l'offre de formation initiale et continue, y compris à l'international, au cours du prochain quadriennal obligera l'IEP à faire des choix fondés sur des éléments objectifs au regard de son potentiel tant humain que financier.

## VII – L'évaluation des enseignements laissée à l'initiative de la représentation étudiante et une démarche qualité pédagogique à l'état de projet

L'IEP a abandonné depuis 2007 l'évaluation semestrielle à partir d'un questionnaire (réponses centralisées par la direction et retour aux enseignants). En 2008, sous l'impulsion de quelques étudiants élus du CA, s'est mise en place une évaluation sur la base d'un questionnaire élaboré par les étudiants et d'une procédure conduite par les délégués de parcours, en lien avec les enseignants responsables de ceux-ci. Ce dispositif est fortement lié à la construction et à la stabilisation de la nouvelle maquette. On peut cependant s'interroger sur sa pérennité et son efficacité en matière d'évaluation des enseignements, et sur sa légitimité aux yeux du corps enseignant.

Le pilotage de l'évaluation laissé à l'initiative de la représentation étudiante au CA est en effet assez surprenant, même si l'expérience est intéressante. L'exploitation des questionnaires d'évaluation, la rédaction des bilans et leur diffusion sont pour l'instant peu formalisées, voire pas du tout. En l'absence d'un organe semblable à un CEVU, l'IEP a mis en place en 2010 une commission permanente de la vie étudiante dont on peut penser qu'elle s'emparera de cette démarche avant de soumettre des propositions au CA. Cependant, le pilotage de l'évaluation doit revenir aux instances de direction de l'établissement qui, si elles veulent en tirer un véritable bénéfice, devraient reprendre la main en la matière. À ce sujet, les directeurs des études et les responsables de parcours de 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> années sont très impliqués dans le recrutement de l'équipe pédagogique et des vacataires et dans l'évolution du contenu des enseignements. Ils sont cependant encore trop peu mobilisés sur les procédures d'évaluation des enseignements, l'exploitation des enquêtes d'insertion, la mise en œuvre et le suivi des solutions correctives dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Pour l'instant, la structuration d'une démarche qualité en matière pédagogique n'est donc pas aboutie.

# La stratégie en matière de vie étudiante

## I – L'étudiant de l'IEP : un acteur central manquant parfois de soutien

L'IEP compte vingt et une associations étudiantes actives, aux activités très diverses (culture, sport, médias, vie citoyenne...). Pour pouvoir être domiciliées à l'IEP, ces associations signent une charte, consultable sur le site internet de l'IEP et dans le *Guide de l'étudiant*, distribué chaque année.

Jusqu'à la rentrée 2009, la vie étudiante relevait directement du secrétariat général, sans moyens humains propres. En 2008, l'IEP a accordé environ 15 000 € d'aide à une quinzaine d'associations au titre du FSDIE et environ 17 000 € sur fonds propres. Deux bureaux associatifs sont attribués de façon collective aux associations. Ces bureaux exigus, sans confort, sont excentrés des lieux fréquentés quotidiennement par les usagers de l'IEP. Il était envisagé, au moment de la visite du comité, de proposer aux responsables associatifs une formation, en particulier comptable. Plusieurs responsables associatifs rencontrés ont regretté le manque d'accompagnement dans la réalisation de leurs projets. Certaines associations font l'objet d'un soutien particulier de la part de l'administration du fait de leur objet : le Bureau des étudiants (BDE), qui a "*vocation à mutualiser et soutenir les activités des autres associations*", le Bureau des sports (BDS), l'association des anciens élèves de l'IEP, ou l'association Interface, qui œuvre à la mise en relation des étudiants avec les entreprises. Les relations qu'entretiennent ces associations avec l'administration apparaissent toutefois encore balbutiantes. Le BDE, en particulier, apparaît bien loin d'être en mesure d'assurer les missions que souhaiterait lui voir remplir la direction de l'IEP. S'il ne s'agit aucunement de nier la bonne volonté de l'administration de l'institut vis-à-vis de la vie étudiante, on relève certaines lacunes, dont la direction est consciente : manque de place, absence de visibilité de l'ensemble.

Les outils de pilotage permettant un suivi réel dans le domaine de la vie étudiante font actuellement défaut. Il est par exemple curieux de constater que les bilans fournis au comité mentionnent un nombre d'associations domiciliées à l'IEP variant de 21 à 29. L'arrivée récente d'un personnel administratif en charge de la vie étudiante ne permet pas encore de mesurer les conséquences de ce recrutement. Toutefois, on observe que cette personne a en charge des dossiers très variés, allant de l'accompagnement des associations à la gestion des heures complémentaires des enseignants. Elle ne saurait correspondre à la création d'un véritable "service de la vie étudiante", comme l'affirme l'autoévaluation de l'établissement. En raison sans doute de ce manque de suivi, la vie étudiante ne peut bien évidemment faire l'objet d'une politique ambitieuse et d'objectifs définis de façon précise. Dans ce domaine, les engagements présentés dans le projet d'établissement (formations aux responsables associatifs, valorisation dans le cadre du diplôme, création d'un service dédié) doivent être considérés comme des évolutions minimales qu'il serait souhaitable de dépasser.

Certaines associations de l'IEP peuvent en effet prendre toute leur place dans les axes prioritaires définis par la direction pour les années à venir : il ne s'agit plus de considérer l'engagement des étudiants dans ces associations comme une activité complémentaire à leur cursus, mais bien comme un appui, une ressource dans le développement de l'IEP (insertion professionnelle, ouverture internationale...). Elles devraient dès lors faire l'objet d'un soutien beaucoup plus affirmé.

Enfin, si l'exiguïté des locaux – problème rencontré par de nombreuses universités, écoles et instituts en France – peut justifier la faible place offerte aux associations étudiantes, il serait préférable que cette question ne soit pas considérée comme un fait accompli et qu'elle mobilise les services, en relation avec les intéressés, afin d'y trouver une solution.

## II – Des dispositifs d'accompagnement à améliorer et à mieux formaliser

Les étudiants de l'IEP de Toulouse profitent d'un cadre agréable, au cœur d'une ville dont la réputation en matière de qualité de vie n'est plus à faire. Avec environ 1 700 étudiants inscrits, présents pour l'essentiel sur un seul site, l'IEP est une structure à taille humaine, qui offre de bonnes conditions d'études. Les étudiants rencontrés sont d'ailleurs unanimes à se déclarer satisfaits de celles-ci. Pour informer ses étudiants, l'IEP met en œuvre une politique de communication classique : affichage, écran vidéo à l'entrée du bâtiment, site internet et intranet. Un *Guide de l'étudiant* complet est édité chaque année.

En 2008, a également été créé un Pôle d'accueil étudiant (PAE), dont la mission était auparavant dévolue à un agent d'accueil. Le PAE est composé de six étudiants de l'IEP rémunérés par vacation. Ils disposent d'une loge dans le hall d'entrée de l'IEP, où ils assurent quotidiennement une présence alternée. Au-delà du simple accueil physique et téléphonique, l'objectif était double : permettre une meilleure information des étudiants sur leur scolarité et créer un lien supplémentaire entre l'administration et ses usagers. La formation des membres du PAE au moment de leur recrutement s'effectue de façon informelle, les plus anciens informant les nouveaux. Les membres du PAE disposent d'un fonds documentaire complet sur la vie quotidienne à Toulouse et à l'IEP afin d'aider leurs interlocuteurs dans toutes leurs démarches quotidiennes. Si ce dispositif doit être salué, on ne peut qu'encourager l'IEP à ne pas se contenter de le pérenniser et à poursuivre sa réflexion : la formation des membres du PAE mériterait par exemple un meilleur suivi, voire une certaine formalisation, afin de leur permettre de remplir au mieux leurs missions.

Chaque année, des campagnes de prévention sont organisées sur le site (SIDA, planning familial). La prise en compte spécifique des étudiants handicapés constitue un manque reconnu dans la politique d'accueil de l'IEP. La direction n'a pu réaliser les travaux nécessaires d'accessibilité prévus au précédent contrat quadriennal en raison de difficultés techniques. Actuellement, ce dossier semble être totalement à l'arrêt. Afin de faciliter leur scolarité, les étudiants salariés bénéficient d'un aménagement horaire, qui concerne essentiellement les conférences de méthode.

L'IEP a développé une politique spécifique d'accueil des étudiants sportifs de haut niveau sous la forme d'une convention avec le Centre régional d'éducation populaire et de sport (CREPS) de Toulouse. Cette convention prévoit pour les stagiaires du CREPS un dispositif d'accès dérogatoire à l'IEP, ainsi qu'un tutorat et des aménagements de calendrier pour leur scolarité et leurs examens. Huit étudiants ont, en 2008, intégré l'IEP dans le cadre de cette convention.

Une association étudiante (dénommée Mondus) visant à faciliter l'accueil et l'intégration des étudiants étrangers existe depuis 2008, mais ne semble pas actuellement faire l'objet d'un soutien spécifique de la part de l'IEP. Les liens entre la cellule administrative d'accueil des étudiants internationaux et cette association se limitent à la transmission de l'information au moment des inscriptions. Ils mériteraient sans doute d'être accentués et davantage réfléchis dans le cadre de la stratégie globale de reconnaissance internationale de l'IEP. Les anciens étudiants de l'IEP pouvant être considérés comme ses meilleurs ambassadeurs après leur retour dans leur université d'origine, il est souhaitable que cette association portée par les étudiants soit davantage soutenue.

En l'absence d'un organe équivalent au CEVU, la participation des étudiants à la vie institutionnelle de l'établissement s'inscrit pour l'essentiel dans le cadre du CA, qui compte neuf représentants étudiants. Cette forte proportion reflète l'importance que la direction de l'IEP accorde à cette participation. La participation moyenne des étudiants aux diverses élections est chaque année, grâce en particulier à la forte participation des étudiants de première année (67% en 2008), de l'ordre de 30%, taux qu'on peut trouver dans d'autres IEP.

Les relations entre les élus et la direction de l'IEP sont bonnes. Celle-ci encourage d'ailleurs leur implication dans la vie démocratique de l'établissement. Durant les dernières années, les élus ont par exemple été associés à la construction des parcours lors du passage de la scolarité de trois à cinq ans. Cette implication, toutefois, apparaît peu statutaire et relève encore trop d'usages et de pratiques personnelles. Il n'existe pas de vice-président étudiant, et, par ailleurs, aucun élu étudiant n'est membre du bureau du CA, ni associé au comité de direction. La direction de l'IEP semble consciente du manque d'espaces de débat et d'échanges autour des questions intéressant directement les étudiants. Pour améliorer cette situation, elle envisage la création d'une Commission permanente de la vie étudiante, qui serait réunie en marge du CA, avec une participation élargie à des responsables associatifs et à des "référents étudiants".



# La stratégie en matière de relations extérieures



## I – Des relations inter établissements tendues et paralysantes

Dans son environnement universitaire, l'IEP de Toulouse souffre encore d'une relation tendue avec l'Université Toulouse 1, et, à défaut d'avoir acquis une totale autonomie, il s'est tourné vers le réseau des IEP de province, au sein duquel il joue vraiment sa partition. Il a ainsi en charge le projet de création d'une fondation commune aux six établissements qui constituent le réseau du concours commun. Il semblerait avoir trouvé là une voie pour sortir de l'isolement qui était le sien.

Dans ce contexte, les relations actuelles avec son établissement de rattachement sont quelque peu ambiguës. En tant qu'EPA rattaché à l'UT1, l'IEP est membre associé du PRES Université de Toulouse, sans voix délibérative. Par ailleurs, le LaSSP est équipé d'accueil de l'ED Sciences juridiques et politiques de l'UT1. Ce double lien est à l'origine de deux conflits avec l'université, engendrés par la difficulté pour les doctorants du LaSSP d'obtenir des allocations de recherche sur contingent de l'ED, d'une part, et par l'impossibilité de voter au sein du PRES, de l'autre. Mais les statuts du PRES sont tels que seuls les membres fondateurs, c'est-à-dire ceux qui sont habilités à délivrer le doctorat, peuvent faire partie de son bureau : l'IEP, comme d'autres établissements toulousains, ne peut donc être que membre associé.

L'opposition de l'UT1 à l'affectation d'allocations de recherche à l'IEP est à l'origine de difficultés. Pour l'IEP, une solution serait que le PRES fasse évoluer sa gouvernance en prenant en charge la gestion de l'ensemble des allocations de recherche.

Du point de vue financier, enfin, le rattachement à l'université se fait au coût marginal, ce qui est très avantageux pour l'IEP en termes d'infrastructures immobilières, d'hygiène sécurité et d'informatique de gestion.

## II – Des relations avec les collectivités locales et territoriales difficiles mais en nette amélioration

Bien que la présidente du Conseil d'administration de l'IEP soit une élue du Conseil régional, c'est probablement dans ce domaine que l'établissement a le plus de progrès à faire. Les relations avec la Ville, la Communauté urbaine et la Région existent mais sont peu structurées. Les deux élus rencontrés (Région, Toulouse et Communauté urbaine) ont paru avoir une vision "utilitaire" des relations entretenues avec l'établissement (stagiaires, quelques appels d'offre en matière de recherche) et ne pas avoir pleinement conscience de toutes les dimensions offertes par le potentiel de l'IEP.

Dans cette relation aux collectivités locales et territoriales, l'IEP souffre de deux handicaps :

- celui d'avoir vécu trop longtemps à l'ombre de Toulouse 1 ;
- son déficit d'image auprès des élus locaux et régionaux de Toulouse, ville scientifique et aéronautique.

Il faut malgré tout constater que les élus rencontrés attendent de l'IEP qu'il joue un rôle intellectuel (conférences de haut niveau, etc.) dans la capitale régionale. Il est clair que les institutions sont en train de réévaluer le rôle de Sciences Po à Toulouse.

## III – Un établissement en phase avec les attentes des milieux socio-économiques

C'est probablement la meilleure surprise dans le domaine des relations de l'IEP avec son environnement proche. Les chefs d'entreprise rencontrés ont une perception très positive de l'établissement : pour certains, il est en train de devenir une référence ; pour d'autres, il devient au fil des ans un acteur intellectuel de Toulouse et sa région ; pour tous, son image est "en train de changer". Enfin, il est considéré comme un lieu d'innovation pédagogique. Par ailleurs, la qualité des étudiants et leur polyvalence participent de l'image de compétence de l'établissement. De ce point de vue, l'IEP se positionne comme un concurrent de Sup de Co Toulouse. Tous les intervenants se sont plu à valoriser la qualité du site internet de l'IEP.

L'IEP entretient une relation de proximité bien réelle avec les entreprises locales. Il a réussi à devenir leur partenaire. Reste qu'une structuration ou une institutionnalisation de ces relations est à parfaire.

Outre celles qu'il a nouées avec les entreprises locales, l'établissement entretient des relations avec des entreprises nationales, voire internationales, par le biais des stages en entreprise et par un travail, encore embryonnaire, sur la taxe d'apprentissage. Par ailleurs, la place qu'il accorde à l'insertion professionnelle est vraiment ressentie comme positive par les entreprises rencontrées.

# La stratégie en matière de relations internationales



Le développement de la dimension internationale de l'établissement fait partie des logiques transversales que l'IEP entend renforcer au cours de la prochaine période quadriennale. En pratique, les objectifs de l'internationalisation se concentrent surtout sur la formation, qui demeure aujourd'hui l'aiguillon de toutes les stratégies institutionnelles de l'IEP. La mise en exergue d'une offre de formation pluridisciplinaire, insérée dans le tissu régional et ouverte sur le monde, forge l'identité, la visibilité et la promotion de l'établissement à l'international : les autres atouts de Sciences Po Toulouse, notamment en recherche, sont peu mobilisés dans la construction de l'image et du message institutionnels et dans l'affichage des succès et des réalisations.

Au total, l'ouverture internationale de certains volets d'activité ou secteurs de l'IEP est indéniable, mais le caractère transversal de la politique internationale et du pilotage institutionnel l'est moins.

## I – Le pilotage institutionnel des relations internationales : un écart entre le volontarisme de la direction et la réalité du terrain

Un pilotage institutionnel de la dimension internationale existe en tout cas comme partie intégrante des grandes orientations suscitées par la direction pour assurer un nouvel essor à l'IEP :

- refonte des cursus dans un souci d'insertion professionnelle, dans un contexte de plus en plus mondialisé, et structuration de la mobilité pour faire le lien avec les domaines de métier ;
- soutien important au LaSSP, dont le potentiel a été perçu et dont l'ancrage dans des niches novatrices a été favorisé ;
- création de postes administratifs pour stimuler le montage de projets internationaux ou pour renforcer les relations avec le monde de l'entreprise, en France et à l'étranger.

Devant la multiplicité des chantiers et des innovations souhaitées, une forme de régulation – orchestrée ou spontanée – a dû se faire, soit par une approche rationnelle des réalisations à mener graduellement autour de priorités faisant consensus, soit par essoufflement de certaines composantes, faute de ressources humaines suffisantes, soit encore par l'impossibilité pour l'équipe dirigeante d'assurer une coordination soutenue et continue sur tous les fronts.

Si le pilotage institutionnel a bien joué en amont pour lancer une politique autour de quelques idées-clés, il est beaucoup moins évident qu'il se soit maintenu en aval, pour contribuer à la poursuite des objectifs, partout et par tous, à une internationalisation qui soit bien transversale, bref à une mobilisation institutionnelle.

## II – Un Service des RI mobilisé pour la mobilité

Fonctionnant en binôme complémentaire (une universitaire qui assure la direction pédagogique et un ingénieur d'études), auquel s'ajoutent des enseignants-chercheurs référents par pays ou pour une thématique donnée, le Service des relations internationales a pour raison première d'être *"le soutien et le renforcement de la mobilité des étudiants en tant qu'obligation dans le cursus et parce que c'est l'objectif le plus porteur"*.

La structuration des activités internationales repose sur la combinaison de plusieurs critères qui prévalent dans le démarrage d'une nouvelle collaboration :

- intérêt "linguistique" (promotion du FLE, "zones géographiques où l'IEP est peu représenté et où les cours se donnent en anglais") ;
- lien avec les grandes orientations pédagogiques de l'IEP ;
- relations personnelles initiées par un enseignant ou un étudiant ;
- dynamique du réseau des six IEP.

L'action du Service des RI concerne essentiellement la mobilité académique des étudiants, à laquelle la directrice pédagogique consacre un investissement personnel très lourd depuis 1995, particulièrement dans l'encadrement serré des étudiants entrants.

L'équipe RI est confrontée à plusieurs problèmes : relève future difficile, travail à flux tendus qui grève les potentialités de développement et intégration insuffisante, voire absente, de la recherche.

En ce qui concerne la mobilité étudiante sortante, les atouts de l'IEP se concrétisent dans :

- l'incitation à la mobilité, qui porte ses fruits puisque 53% des diplômés ont réalisé une mobilité en licence ou en master. Cette politique incitative revêt diverses formes : mobilité obligatoire et totalement intégrée au cursus ; bourses de l'établissement qui complètent les dispositifs régionaux et européens ; sensibilisation aux programmes d'échange par d'anciens étudiants lors des forums "emploi et métiers" ; partenariat avec BNP-Paribas visant à faciliter l'octroi de crédits pour la réalisation d'un parcours à l'étranger ; affichage du taux de satisfaction des étudiants à l'égard de leur mobilité (88% des étudiants ayant répondu à l'enquête d'insertion professionnelle réalisée par l'OIP estiment leur année de mobilité importante et 76% déterminante dans leur choix professionnel) ;
- la mobilité obligatoire en troisième année, qui peut se décliner en période d'études ou en stage, en France ou à l'international, et qui présente aux yeux des étudiants un avantage rare, celui de permettre une mobilité mixte, alliant stage et séjour académique. 41% des étudiants en mobilité optent pour cette combinaison ;
- la richesse de l'offre, tout particulièrement hors Erasmus. L'IEP met à disposition des étudiants un éventail d'une centaine de conventions bilatérales, dont la moitié concerne des partenariats hors Europe (dont les étudiants profitent réellement, avec 58 sortants dans ces partenariats en 2009 et 68 en destinations Erasmus) ;
- la réussite rapide de l'implantation de la pratique des stages et de son ancrage international : 65% des stages de 3<sup>e</sup> année se faisait à l'international en 2006, 75% aujourd'hui avec une plus grande diversification des destinations (25% en Europe et 25% en Amérique latine, en 2006 ; 30% en Europe, 20% en Amérique latine, 15% en Amérique du Nord, 15% en Asie, 10% en Océanie et 10% en Afrique, en 2009). En 5<sup>e</sup> année, la part des stages à l'international représente 45% de l'ensemble des départs (une petite centaine), mais les résultats sont très contrastés selon les domaines ;
- le soutien des anciens diplômés et du monde de l'entreprise à la valeur ajoutée que l'IEP apporte à la formation : *"un bagage théorique et technique, avec un supplément d'âme venant du côtoiement de la recherche et de la pratique du débat, une ouverture et une expérience internationale qui compte"* ! 30% des diplômés participant aux enquêtes d'insertion occupent des fonctions internationales.

Pour ce qui concerne la mobilité entrante, les données confirment le souci de l'attractivité internationale des cursus et l'évolution dans ce sens, avec 250 étudiants venant de l'étranger inscrits à un cursus complet ou accueillis en mobilité, ce qui fait un taux d'attractivité global de 16%.

### III – L'internationalisation de la formation : avec qui et pour quoi faire ?

Sciences Po Toulouse s'est engagé dans la délocalisation de formations.

Le Certificat d'études politiques, Développement rural en Amérique latine, est organisé en partenariat avec l'Université autonome du Mexique pour des étudiants de *maestria* qui suivent, en présentiel et à distance, un programme portant sur les questions de développement. Le master 2 Conseil, expertise et action publique (CEAP) ouvrira à la rentrée 2010 à Sofia, avec le soutien des services culturels de l'ambassade de Bulgarie. Les formations concernent un cursus en français sur l'administration publique. Cette délocalisation s'accompagne de partenariats pour des cotutelles de thèse et d'un accueil de doctorants boursiers pour 9 mois au LaSSP, avec la SNSPA, école nationale d'études politiques et d'administration publique de l'Université de Bucarest.

Enfin, l'IEP accueille des écoles d'été d'universités partenaires qui en assurent le financement, comme les programmes Langues et business de l'Université de Georgia Tech ou *European Partners : the new international actors*, organisé avec Dickinson College. L'implication de l'IEP dans la conception et les contenus pédagogiques de ces programmes est forte.

Ces activités sont le fruit d'initiatives individuelles d'enseignants de l'IEP ou du Service des RI. Elles s'inscrivent dans les zones géographiques où l'IEP est bien implanté (Amérique latine) ou désire étendre son action, notamment pour des objectifs langagiers. Il n'y a pas de recensement centralisé et systématique de l'ensemble de ces données, ce qui serait utile à un affichage à l'international de Sciences Po Toulouse. L'IEP devrait se livrer à un travail de réflexion sur la sélection de ses établissements partenaires pour collaborer avec les institutions "qui comptent", comme c'est le cas en Amérique latine !

#### IV – Et la recherche ?

La politique de soutien de la direction de l'IEP au LaSSP a contribué au développement de la dimension internationale de la recherche, dont témoignent notamment les éléments suivants :

- les incitations de la direction pour une investigation de la problématique du risque a induit, au travers du PPF Recherches comparatives de science politique sur la gestion des risques, des connexions avec des unités de recherche françaises et étrangères, et favorisé le développement d'une approche spécifique, internationale et comparatiste, dans les recherches du laboratoire ;
- une pratique croissante de la co-publication scientifique à l'international (20%) et de publications en anglais (de 2005 à 2009, 1,69 articles ou chapitres d'ouvrage en anglais *per capita* et 3,1 communications dans les colloques internationaux, contre respectivement 1,2 et 1,2 dans la période contractuelle précédente) ;
- la création d'un service administratif de la recherche pour venir en appui au montage de projets et aux réponses aux appels d'offres nationaux et internationaux (en collaboration avec le Service RI) ;
- l'insertion dans des réseaux internationaux importants, tels que *European Consortium for Political Research* et *International Political Science Association*, et dans des projets européens (PCRD et INTERREG).

La gouvernance de la recherche pâtit du cloisonnement institutionnel qui se traduit par la non-prise en compte des données émanant d'autres unités de recherche que le LaSSP, l'IEP n'ayant pas construit d'indicateurs de production scientifique par domaine disciplinaire.

L'internationalisation de la recherche reste, elle aussi, une affaire du LaSSP, ce qui limite sa portée et n'est pas cohérent avec une communication institutionnelle.



# La gouvernance



## I – Une organisation et un pilotage trop informels pour faire face aux enjeux actuels

Le projet d'établissement 2011-2014 s'inscrit dans la continuité de l'évolution suivie depuis dix ans. Il sera mis en œuvre par la nouvelle direction élue en avril de cette année. Partant des constats d'un bilan mitigé pour l'établissement en matière de numérisation de la formation et de mobilité internationale des étudiants en 3<sup>e</sup> année avant leur insertion dans les masters, le projet s'articule autour de quatre axes : enrichir l'offre de formation (où figurent les objectifs de numérisation du diplôme et de mobilité étudiante) ; conforter l'excellence de la recherche ; perfectionner la gouvernance ; dynamiser la vie étudiante et améliorer l'insertion professionnelle. Ce projet d'établissement, présenté et voté en CA en octobre 2009, n'a finalement recueilli que 9 voix sur 13 votants concernant la politique d'emploi des enseignants-chercheurs. Cette relative faible adhésion appelait à poursuivre la démarche d'appropriation et de communication du projet ainsi que des plans d'action auprès de l'ensemble du personnel et des étudiants. Outre le flottement naturel que représente le passage de relais à la direction de l'établissement, ce processus d'appropriation est loin d'être satisfaisant. Techniquement, le projet est aujourd'hui dans sa phase 2, qui décline le plan d'action, et va bientôt entrer dans sa phase 3, qui concerne les indicateurs. Or, des doutes persistent quant à la faisabilité de certains objectifs (volets recherche, international, gouvernance...). La nouvelle direction de l'IEP devra profiter de sa légitimité issue des élections toutes récentes pour améliorer l'adhésion et la mise en œuvre de ce projet.

L'IEP est doté d'un Conseil d'administration, d'une Commission scientifique et d'une équipe de direction. Le CA compte 30 membres (4 de droit, 6 personnalités extérieures élues, 10 élus enseignants, 1 élu IATOS, 9 représentants étudiants). Il se réunit environ 4 fois par an avec des taux de fréquentation variables. Le document d'autoévaluation mentionne une grande assiduité des membres extérieurs et étudiants. Mais l'examen de quelques procès-verbaux (CA du 25/6/2009 avec 12 présents sur 30 et celui du 12/10/2009 avec 13 présents sur 30) ne confirme pas cette assertion. Ces séances n'étaient peut-être pas importantes comparativement à la session du 25/3/2009, qui a vu la réélection de la présidente du CA (22 présents sur 30). Pourtant, le CA du 12/10/2009 a fait l'objet de la discussion et du vote concernant le projet d'établissement 2011-2014. Concernant son rôle dans l'institution, les élus enseignants-chercheurs rencontrés considèrent que le CA est surtout un lieu où s'explicitent les décisions préparées en amont à l'intention des extérieurs et des étudiants. Ils ont toutefois l'impression, lorsqu'ils font des propositions, qu'elles sont suivies d'effet car soumises au vote. Le ressenti du seul élu administratif diffère un peu, dans la mesure où il décrit un CA "platonique", peu réactif, qui ne fait qu'entériner les propositions faites en amont.

L'autre organe majeur est la Commission scientifique, dont les attributions sont proches de celles d'un CS d'université. Son rôle est très important pour la politique des emplois scientifiques et de gestion des enseignants-chercheurs. Elle se situe dans le droit fil des réflexions du Ministère sur la prise en compte des charges de recherche et d'administration dans l'aménagement de la charge d'enseignement et le déroulement des carrières des EC. À certains égards, notamment pour la mise en place d'indicateurs devant conduire à une politique de décharge, on peut dire que le travail fait ici en interne devance les recommandations ministérielles. Présidée en théorie par la directrice, en fait par son vice-président, la Commission scientifique comprend une majorité de membres élus par leurs pairs, et quelques membres désignés par la directrice, qui sont des membres de droit. Le CA, qui n'est pas le mieux placé pour apprécier la légitimité des candidats en matière de recherche, a validé la structure de la commission et procède aux nominations des quatre personnalités extérieures sur proposition de la direction, comme l'exigent les textes. De façon plus globale d'ailleurs, si on inclut la procédure de nomination du directeur du LaSSP par la direction de l'IEP, les instances de gouvernance de la recherche restent trop sous le contrôle de la direction de l'IEP. Une plus grande indépendance est souhaitable et peut être obtenue sans grands bouleversements des principes de gouvernance de l'IEP, tant du point de vue du LaSSP que de celui de la Commission scientifique.

Enfin, l'équipe de direction n'est pas vraiment formalisée en tant qu'entité. Elle est à géométrie variable en fonction des problèmes à traiter. N'étant pas stabilisée, on peut douter de son objectivité dans toutes les situations, la direction pouvant la composer de manière *ad hoc*, de façon à donner le maximum de chances à ses objectifs. Les lieux de décision ou d'arbitrage ne sont pas clairement visibles et il semble que ce soit souvent au CA de trancher, et/ou à sa commission permanente, émanation non formalisée du conseil, elle aussi à géométrie variable. Par ailleurs, l'absence d'une instance de type CEVU donne souvent aux multiples initiatives étudiantes un caractère d'abord conflictuel, avant qu'elles soient au final très souvent formalisées dans l'organisation. Ces remarques ne remettent pas en cause la richesse interne des processus de discussion démocratique, qui semblent effectifs ("séminaires enseignants" sur deux jours où tout le monde est sollicité), mais elles pointent les insuffisances qui, dans un contexte universitaire compétitif, risquent de peser lourd.

## II – Un pilotage administratif confus

L'organigramme formel de l'IEP reflète mal le fonctionnement réel de l'organisation. En ce sens, il devrait être revu pour intégrer les activités informelles qui occupent une bonne partie du temps des personnels. Par exemple, le responsable du service Vie institutionnelle et vie étudiante consacre la moitié de son activité à la saisie des heures complémentaires, aux élections de toute nature et à la gestion centralisée des fournitures. Dans le même ordre d'idée, une autre personne du service RH fait aussi du travail régulier de saisie dans NABUCO au sein du service comptable. Il semble, de façon plus générale, que l'organisation des différents services repose plus sur la réponse *ad hoc*, souvent construite dans l'urgence, à une mission ou un dossier confiés au coup par coup à des personnels de bonne volonté. Ce mode de gouvernance très informelle, caractéristique des petites structures familiales, est plus difficilement pérenne dans un contexte de croissance et de plus grande technicité des tâches.

En poste depuis deux ans, la secrétaire générale, outre la coordination des équipes, déclare aussi gérer en propre des dossiers spécifiques (réforme pédagogique, formation continue...). Une cellule de pilotage informelle et non placée sous sa responsabilité, permet de faire travailler les personnels concernés par un sujet, au coup par coup. Cette cellule dispose à plein temps d'une personne placée sous la responsabilité de la secrétaire générale et à la tête d'un service Pilotage où elle est seule. Cette cellule puise des informations dans les différents services, ce qui peut être facilité par la petite taille de l'établissement mais pose un problème de fiabilité des données et de disponibilité. L'essentiel de son travail a été d'accompagner la réforme de la formation, mais pour le moment seul Apogée bénéficie d'un accès BO. Les autres données (financières et RH) sont retraitées sans processus d'intégration.

Il n'existe pas pour le moment de système d'information (SI) au sens propre, l'équipe informatique (2 personnes) veillant au bon fonctionnement de trois logiciels de gestion (Harpège, Apogée et NABUCO), par ailleurs gérés par l'UT1, et à la maintenance du parc informatique et bureautique. Cette équipe est aussi mobilisée en appui de la communication interne (site WEB, intranet, numérisation des cours du CEP, concours commun aux IEP, adresses électroniques des personnels et étudiants, sans LDAP ni connexion aux bases informatiques concernées). Seule une vision d'usage informatique apparaît, avec une charge de travail importante, de la créativité et du dynamisme, qui se déploient souvent dans l'urgence. Le SI reste à construire, ce que les personnels actuels pourront difficilement faire seuls.

## III – Une politique de gestion des ressources humaines trop étriquée

Les effectifs limités induisent un fonctionnement relativement tendu, une charge lourde pour certains personnels et des relations transversales qui reposent sur la bonne volonté des personnels et les capacités de la direction à les mobiliser. Ces éléments constituent aussi un risque de rupture en cas de défaillance et une attribution de toute mission nouvelle au coup par coup. Selon le bilan social 2006, l'IEP dispose de 28 emplois d'enseignants-chercheurs, dont 19 MCF, et de 15 autres emplois d'enseignement (6 PRAG, 9 PAST ou ATER). Un emploi est mobilisé pour les professeurs invités. L'IEP compte par ailleurs 39 emplois de BIATOS (dont 18 sur RP) ainsi répartis : 14 A (dont 50% sont fonctionnaires), 6 B (fonctionnaires), 19 C.

### 1 • Les personnels IATOS

Pour faire face à l'accroissement de ses missions, l'IEP a recruté, en plus des titulaires, 18 contractuels sur ressources propres (leur nombre était plus important et il a dû être procédé à une dizaine de licenciements en 2007, afin de diminuer le poids de la masse salariale sur RP, ce qui a dû entraîner une répartition des charges sur les personnels restant en poste). L'inexistence d'une réflexion politique apparente sur les compétences nécessaires aux fonctions supports et sur leur évolution d'une part, le recours à des contractuels, pour beaucoup d'encadrement d'autre part, semblent avoir pour conséquence un malaise, ou, pour le moins, le sentiment que les nouvelles missions sont confiées plus facilement aux contractuels. Il existe par ailleurs peu de réflexion sur l'évolution personnelle de ces derniers. Leur stabilisation ne pourra pas être assurée par le seul potentiel d'emplois statutaires de l'établissement (mutations, départs en retraite) et un *turn over* semble inévitable, en partie déjà constaté, comme pour les fonctionnaires qui souhaitent évoluer en termes de statuts. De façon générale, la petite taille de l'établissement ne facilite pas l'évolution des personnels, et la gestion des emplois contractuels se limite à les aider à préparer les concours de recrutement de la fonction publique, ce qu'ils sont peu enclins à faire (faible mobilité). Le relatif isolement de l'IEP empêche par exemple d'imaginer une GRH dynamique pour les contractuels sur l'ensemble du site universitaire. Le recours à un plan de formation est peu utilisé. Il devrait l'être davantage, au moins pour ce qui concerne les spécificités de l'établissement, les personnels pouvant par ailleurs suivre des formations proposées par d'autres établissements toulousains.



La gestion individuelle réglementaire des personnels est assurée par le service RH, mais il n'apparaît pas de réflexion sur la mise en œuvre d'une politique en matière de développement des ressources humaines. Des fiches de poste ont été établies mais ne sont pas communiquées au service RH, les entretiens d'évaluation pour les personnels BIATOS sont réalisés pour les fonctionnaires, pas encore pour les contractuels. Ceci prive ces derniers d'une vision globale des compétences dont disposent leurs structures et des évolutions nécessaires.

Enfin, l'établissement dispose de sa propre CPE et a mis en place un régime modulé de primes pour les fonctionnaires et un régime indemnitaire pour les contractuels. Un éventuel passage aux RCE n'a pas encore été intégré à la réflexion du service.

## 2 • Les personnels enseignants

La moitié de la population d'enseignants se trouve dans une tranche d'âge inférieure à 50 ans et tous les emplois sont quasiment pourvus en permanence. L'évolution naturelle à laquelle les maîtres de conférences peuvent aspirer devra se réaliser sans doute en partie hors IEP et doit être anticipée pour éviter de mettre en difficulté la pérennité de leurs actions au sein de l'établissement. La qualité et l'engagement des enseignants ont permis de réaliser la réforme pédagogique et l'évolution du diplôme. Certains sont actuellement très investis sur le projet d'établissement, et d'autres, ou parfois les mêmes, dans la réalisation concrète de projets.

Près de 45% des volumes d'enseignement (hors formation continue) sont assurés sur heures complémentaires, dont plus de 95% sont dispensées par des intervenants extérieurs (environ 150), ce qui doit nécessiter un lourd travail de cohérence et de pilotage.

## IV – Une politique budgétaire et financière trop peu anticipative

L'IEP est assisté de l'agent comptable de l'UT1, qui est aussi chef des services financiers de l'établissement. Pour le moment, c'est le logiciel NABUCO qui est utilisé, alors que l'université vient de mettre en place SIFAC : il faudra donc, d'ici 2012, soit prendre SIFAC et continuer à bénéficier de l'assistance de l'université, soit prendre un autre dispositif et se donner les moyens de son implantation et de sa maintenance. La construction budgétaire est pilotée par l'agent comptable et la directrice, puis le projet de budget est soumis à la commission permanente. L'IEP bénéficie de réserves importantes, qui devraient être utilisées pour financer des investissements, notamment liés au futur déménagement ou au système d'information.

Le budget primitif 2010 s'élève à 3,04 M€, dont pratiquement la moitié provient de ressources propres avec une taxe d'apprentissage en progression. Les dépenses de fonctionnement représentent 35,5% du budget et les dépenses de personnels sur budget propre 61%. La direction aurait intérêt à se préoccuper de ce dernier élément, qui devrait faire l'objet d'une démarche prospective plus rigoureuse, liée au problème d'organisation déjà évoqué. Les crédits d'investissement sont très mesurés et ne semblent résulter que de la constatation d'une marge de manœuvre, une fois les dépenses de fonctionnement identifiées. Pour parvenir à une meilleure anticipation en la matière, le service financier et comptable mériterait d'être étoffé en nombre (½ ETP seulement pour la comptabilité, l'autre ½ ETP de la même personne se réalisant au service financier) et en compétences nouvelles, dans la perspective d'une plus grande autonomie (actuellement, les notions d'investissement des dotations aux amortissements sont totalement ignorées). Il faut noter que chaque service élabore, si besoin est, ses consultations en termes d'achats publics, ce qui appelle une certaine vigilance. Si le budget paraît contraint pour certains interlocuteurs, des marges de progrès existent (formation continue, partenariat entreprises dans le cadre des exonérations fiscales possibles). Enfin, une amorce de contrôle interne devrait être projetée et une réflexion sur l'analyse des dépenses mise en place, sans qu'il soit possible, pour le moment, d'envisager une ébauche de contrôle de gestion, au vu des compétences actuelles.

## V – Une politique immobilière exploitant pleinement les liens avec l'université de rattachement

L'IEP est installé dans des bâtiments de l'UT1 qui lui sont affectés. Il est évident que leur surface et leur configuration ne sont plus adaptées au stade actuel de développement de l'établissement, qui ne peut guère envisager d'activités nouvelles nécessitant des mètres carrés. Il doit en assurer l'entretien – y compris celui du propriétaire – comme le stipule la convention entre les deux établissements. En fait, l'IEP y consacre un crédit minime. Le bâtiment est donc en mauvais état, les opérations de maintenance sont ciblées sur la rénovation des salles de cours et le nettoyage est externalisé. Le projet de déménagement dans les locaux de la Manufacture (également affectés à l'IEP par l'UT1) devrait permettre de passer de 3 800 m<sup>2</sup> à 7 000 m<sup>2</sup> et de loger le LaSSP, actuellement hébergé en dehors de l'implantation principale, dans des locaux loués. L'IEP est concerné par la démarche de pré-programmation menée par l'UT1 et devra se mobiliser pour réaliser un programme fonctionnel correspondant à sa stratégie et à son organisation, d'ici là adaptée.

## VI – Une capacité d’auto-évaluation qui nécessite la mise en place d’indicateurs

L’autoévaluation ne pourra se développer que lorsque l’IEP aura traduit en plans d’action ses axes d’évolution stratégique et se sera fixé des objectifs, assortis d’indicateurs de suivi qu’il devra être alors capable de surveiller en s’appuyant sur un système d’information qui reste à élaborer.

# L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

Sciences Po Toulouse est en pleine construction de son image. Les étudiants sont le socle sur lequel s'appuie la stratégie de communication. Deux axes principaux sont mis en avant : l'insertion professionnelle des étudiants et le sentiment d'appartenance, afin de développer un esprit d'école. Si cette communication repose sur la pédagogie et le concours commun, celle sur la recherche, que veut développer l'établissement, reste encore un point faible du dispositif. La communication sur le LMD et par conséquent sur les modifications induites dans le système de formation a beaucoup occupé l'IEP ces dernières années. Les outils de communication (logos, gadgets, etc.) sont cohérents et de bonne qualité, mais le Service de communication est sous-équipé en termes de personnel d'appui. Ceci est d'autant plus regrettable que l'IEP souhaite devenir le lieu de Toulouse où se passent les événements. À ce sujet, il faut remarquer que l'établissement est mal servi par ses locaux, qui ne lui donnent pas la place nécessaire à son développement, ni même l'once de prestige dont devrait disposer un établissement d'une telle qualité et avec de telles ambitions.



# Conclusion et recommandations

L'IEP de Toulouse s'est construit un peu en marge de l'Université, dans une semi-adversité qui lui a permis de souder fortement ses équipes administratives et pédagogiques, très motivées. Cette phase de développement a engendré de nombreuses initiatives, tant en recherche qu'en formation. Malgré cette richesse, le schéma d'organisation qui a accompagné jusque là ce développement paraît aujourd'hui usé et, à bien des égards, désuet. Un changement en profondeur est nécessaire pour transformer cet établissement en un institut reconnu aux niveaux national et international. L'organisation actuelle, tant sur le plan des suivis administratifs que sur celui des systèmes de pilotage, semble s'être davantage construite au coup par coup que résulter d'un projet mûri au service d'une stratégie claire de développement. Si elle possède les vertus d'une gouvernance informelle, où les valeurs sont partagées et assimilées par les acteurs de l'entité, elle en a aussi les limites, car ce type d'organisation peu structurée n'est pas adapté aux exigences et aux évolutions des environnements académique et institutionnel. Telle qu'elle se présente aujourd'hui, sa structure administrative est insuffisamment armée pour assurer l'autonomie réclamée avec force par l'IEP, autonomie qui va faire apparaître des exigences plus grandes encore, dans un contexte généralisé d'autosuffisance budgétaire des universités. Dans ce contexte, la relative autonomie que lui confère son statut d'EPA rattaché à l'UT1 se heurte aujourd'hui à celle de son université de rattachement et, au-delà, à celle des EPCSCP toulousains.

En matière de formation, les équipes pédagogiques et administratives sont, comme la direction, fortement mobilisées autour d'un projet pédagogique qui a su évoluer pour répondre aux exigences du LMD. Le renouvellement de l'offre de formation est porteur d'emplois pour les étudiants, ce qui constitue l'ultime finalité d'une formation. Il existe une véritable culture d'établissement, fondée sur l'attention portée à l'étudiant. Pourtant, l'IEP est confronté à deux difficultés majeures :

- d'une part, les liens se sont distendus, jusqu'à fortement se dégrader, avec l'Université Toulouse 1. Cela se manifeste par une série d'événements inquiétants pour l'IEP et, au-delà, pour la politique de site, en matière de formation et de formation par la recherche : ils concernent le pilotage des masters, l'affichage et la lisibilité des formations, l'intégration des doctorants dans leur école doctorale ;
- d'autre part, un déficit presque chronique de pilotage, notamment en matière d'évaluation des enseignements, de politique documentaire, de suivi de l'insertion professionnelle de l'ensemble des diplômés en FI et FC. Cette difficulté est amplifiée par le fait que l'établissement n'a pas la possibilité de dégager des ressources humaines et financières supplémentaires pour assumer pleinement ces missions.

La déclinaison en actions du projet d'établissement pour le prochain contrat témoigne d'une vraie volonté d'enrichir l'offre de formation, particulièrement à l'international, et y compris en FC. Pourtant, face au constat établi du fonctionnement actuel, reposant largement sur une motivation personnelle des équipes, tant administratives que pédagogiques, l'IEP va devoir afficher ses priorités après un diagnostic objectif de ses potentialités.

Sciences Po Toulouse est en train de s'installer dans le paysage universitaire toulousain et, au-delà, dans celui des IEP de province. De vrais progrès ont été accomplis en matière de développement des relations extérieures et de la communication, même si d'évidentes lacunes existent encore aujourd'hui dans l'un ou l'autre domaine. Il se vit essentiellement comme un lieu de formation et de recherche, mais n'a pas encore atteint la maturité pour apparaître comme un acteur incontournable de l'enseignement supérieur et de la recherche de sa région.

## I – Les points forts

- Adhésion des personnels au projet d'établissement et implication forte de nombreux acteurs dans le fonctionnement de l'organisation ;
- Potentiel d'évolution sur le créneau de la formation généraliste ;
- Insertion dans des réseaux internationaux importants.

## II – Les points faibles

- Relations tendues avec l'université de rattachement ;
- Surcharge de travail pour certains personnels et gestion trop informelle ;
- Insuffisance de l'informatique de gestion, encore trop dépendante des moyens mis en œuvre par l'université de rattachement.

## III – Les recommandations

- Développer les partenariats locaux en même temps que renforcer les liens au sein du réseau des IEP ;
- Engager une réflexion de fond sur l'intérêt du maintien du statut de l'établissement (EPA), en lien avec l'article L719-10 du Code de l'éducation, et sur ses conséquences sur les flux de moyens humains et financiers, dans le contexte de l'autonomie des universités ;
- Définir les priorités et afficher clairement les choix ;
- Passer d'un mode d'organisation encore informel à un fonctionnement plus rationnel, permettant d'économiser l'énergie humaine et d'exploiter au mieux les moyens par la mise en place de procédures appropriées ;
- Mieux exploiter sur le plan de la recherche les réseaux internationaux que l'IEP a su nouer pour asseoir son positionnement scientifique sur l'échiquier local et régional ;
- Renforcer le soutien au LaPPS afin de pallier les difficultés d'accès de ses doctorants aux allocations de recherche.

# Liste des sigles

## A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
AUF	Agence universitaire de la francophonie

## B

BDE	Bureau des étudiants
BDS	Bureau des sports
BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BNP	Banque nationale de Paris
BO	<i>Business Objects</i>
BTS	Brevet de technicien supérieur

## C

CA	Conseil d'administration
CEP	Certificat d'études politiques
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPAG	Centre de préparation à l'administration générale
CPE	Commission paritaire d'établissement
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CREPS	Centre régional d'éducation populaire et de sport
CV	<i>Curriculum vitae</i>

## D

DNM	Diplôme national de master
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
ENA	École nationale d'administration
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public administratif
EPCSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ETP	Équivalent temps plein

## F

FC	Formation continue
FI	Formation initiale
FLE	Français langue étrangère
FOAD	Formation ouverte et à distance
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GRH	Gestion des ressources humaines
GRSG	Groupe de recherche sur la sécurité et la gouvernance

## H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
-----	---------------------------------------

## I

IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IEP	Institut d'études politiques
INTERREG	(Programme européen de coopération transfrontalière)
IRA	Institut régional d'administration

## K

k€	Kilo euros
----	------------

## L

L/L1/L2/L3	Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
LAP	Licence d'administration publique
LaSSP	Laboratoire des sciences sociales du politique
LDAP	<i>Lightweight Directory Access Protocol</i>
LEREPS	Laboratoire d'études et de recherches sur l'économie, les politiques et les systèmes sociaux
LMD	Licence-master-doctorat
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

## M

M/M1/M2	Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année
MCF	Maître de conférences

## N

NABUCO	Nouvelle approche budgétaire et comptable
--------	---

## O

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

## P

PAE	Pôle d'accueil étudiant
PAST	Personnel associé à temps partiel
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PME	Petites et moyennes entreprises
PPF	Programme pluriformations
PRAG	Professeur agrégé
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RP	Ressources propres

## S

SI	Système d'information
SIDA	Syndrome d'immunodéficience acquise
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SNSPA	<i>Scoala nationala de studii politice si administrative</i> (Université de Bucarest)

## T

TB	Très bien (mention au baccalauréat)
TD	Travaux dirigés
TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'éducation

## U

UMR	Unité mixte de recherche
UT1	Université Toulouse 1 - Capitole
UT2	Université Toulouse 2 - Le Mirail



# Observations de la directrice



## REPONSE AU RAPPORT AERES DE L'INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE TOULOUSE

A l'heure d'une transition à la direction de l'IEP, Philippe RAIMBAULT ayant été élu pour succéder à Laure ORTIZ le 9 avril dernier par le Conseil d'administration par 23 voix sur 26, il semble légitime de proposer des remarques communes. Celles-ci attestent à la fois une continuité dans les orientations stratégiques de l'établissement et l'existence de quelques aménagements dans l'organisation administrative qui, pour plusieurs d'entre eux, anticipent sur les observations formulées dans le rapport AERES.

Ces dernières confortent en effet certains constats opérés en interne. De manière générale, nous pouvons toutefois regretter que les titres du rapport insistent quasi-systématiquement sur les carences ou insuffisances des actions entreprises, alors même que son contenu montre mieux les progrès accomplis depuis une dizaine d'années, le dynamisme et les potentialités fortes de l'établissement. Nous ne pouvons en revanche que souscrire au constat du manque de moyens, notamment en personnel administratif d'encadrement, lequel permettrait de renforcer plusieurs services, au premier rang desquels se trouvent le service financier, l'informatique, la gestion des ressources humaines, la bibliothèque, la vie étudiante ou encore la communication. L'encadrement pédagogique reste également insuffisant en moyens propres, le passage du diplôme de 3 à 5 ans s'étant opéré à moyens constants et 45% des volumes d'enseignement étant aujourd'hui réalisés en heures supplémentaires. Ce défaut de moyens, également patent dans les enveloppes de primes ou du fait de l'absence de NBI dans l'établissement, explique certainement une mobilisation partiellement « affective » des personnels. Sans ce type d'investissement hors norme des personnels, l'IEP n'aurait sans doute jamais réalisé le bond qualitatif qu'il a accompli en dix ans dans le sens d'une professionnalisation incontestable de ses services. Nous espérons donc nous aussi que l'évolution des moyens permettra à l'IEP de rejoindre le standard des institutions froides.

S'agissant des orientations de l'IEP, plusieurs remarques s'imposent. Au niveau de la recherche, la structuration d'une politique scientifique est en cours : la réorganisation administrative prévoit en effet de mettre en place un vrai service de valorisation de la recherche qui pourra s'appuyer sur une chargée de mission « Recherche » non issue des rangs du LaSSP. Ce service aura pour objectif d'animer la politique scientifique de l'établissement en récoltant les informations nécessaires aux chercheurs pour le montage de projets et en contribuant à la constitution d'une offre de formation doctorale. Il devra également produire des statistiques et indicateurs sur la production de l'ensemble des enseignants chercheurs de l'IEP, de manière à mieux l'identifier et la mettre en valeur. Il pourra enfin piloter une réflexion, avec la Commission scientifique, sur la mise en place d'une politique d'orientation de la recherche par incitation financière. Dans le même temps, une négociation va être engagée avec l'université Toulouse I Capitole en vue d'obtenir le rattachement secondaire à l'IEP du LEREPS, laboratoire où tous les enseignants chercheurs en économie de l'IEP effectuent leurs recherches.

Le LaSSP continuera pour sa part à bénéficier d'un fort soutien de l'établissement, qui s'incarnera notamment par la mise à disposition à 100% de l'ingénieur d'étude auparavant affecté à temps partiel. Le travail déjà accompli sur ce terrain porte ses fruits puisque la demande d'UMR formulée en 2009 vient de se voir octroyer un avis très favorable par le comité de direction du CNRS. Le seul réel problème provient donc des ambiguïtés du

rattachement à l'école doctorale et de la menace qui pèse sur l'allocation de contrats doctoraux, or il est à noter que les deux demandes d'éclaircissement formulées auprès du ministère sur cette question sont jusqu'alors restées sans réponse. De ce point de vue, nous relevons une occultation quasi-systématique des difficultés liées à la nouvelle autonomie d'UT1 Capitole, voire des conclusions erronées quant au profit que l'IEP tirerait de ce rattachement (cf. p. 20 sur la politique immobilière).

La richesse de l'offre de formation est bien soulignée par le rapport, qui propose par ailleurs quelques aménagements susceptibles d'améliorer l'accompagnement des étudiants. Là encore, plusieurs d'entre eux sont d'ores et déjà en cours : constitution d'une banque des stages, rédaction des fiches RNCP et clarification de la place du *vade mecum*, désormais sorti de l'évaluation dans le cadre du diplôme pour être prochainement intégré via une nouvelle application informatique interne au supplément au diplôme.

Une offre de formation continue est également mise en œuvre, grâce à plusieurs partenariats qui recherchent l'expertise de l'IEP dans le domaine de la gouvernance et des politiques publiques, « niche » sur laquelle il semble pouvoir se positionner efficacement. Notons que si le rapport relève le niveau très satisfaisant des relations avec le monde économique, le partenariat avec les administrations d'État et les collectivités territoriales est, contrairement à ce qui est affirmé, nettement plus dense, et depuis longtemps. La formation continue sera développée grâce à une tarification incitative des heures de cours, dont le principe est acté.

L'environnement numérique déploie progressivement ses bienfaits et des formations adéquates à l'intention des enseignants seront proposées dans le prochain plan de formation. De même, la nomination d'un référent pédagogique par discipline et un lien mieux affirmé avec le LaSSP est envisagée pour aider au pilotage de la politique documentaire. De manière générale, la politique de la bibliothèque devra être mieux assumée politiquement, ce qui, en l'état des moyens, est cependant très délicat.

Les observations portées sur l'observatoire de l'insertion professionnelle sont pour leur part très surprenantes. L'IEP de Toulouse a en effet été pionnier dans la mise en place de cet observatoire qui a jusqu'ici produit des données exclusivement relatives aux titulaires du diplôme de l'IEP, mais ceux-ci représentent quand même 1300 étudiants, à mettre en parallèle avec environ 250 étudiants de master, du CPAG et de la LAP que l'AERES nous reproche de ne pas avoir suivis. En outre, la récente restructuration des préparations aux concours va permettre de renforcer cette scolarité spécifique et de lui confier la réalisation de statistiques relatives aux concours passés par ces étudiants qui viendront prochainement alimenter les données de l'OIP. Un enrichissement des données est donc d'ores et déjà programmé.

Quant au pilotage des formations, les instruments mis en place à l'IEP – direction d'études et coordinateurs de parcours, commissions formelles de concertation sur la révision des programmes et des maquettes – nous paraissent autrement plus performants que ceux qui sont institués dans les universités. Par ailleurs, le décret du 18 décembre 1989 relatif aux IEP définit les organes de direction et de concertation : il n'y existe ni CEVU, ni vice-présidence de conseil, le pouvoir de nomination du Conseil d'administration s'exerce sur proposition de la Direction. Il est dès lors difficile de nous reprocher de respecter la légalité, laquelle ne préjuge pas du niveau de concertation pratiqué à l'IEP et qui, en l'occurrence, est élevé. Ainsi par exemple, la proposition de la Direction entérine l'élection du directeur du LaSSP par le conseil de laboratoire. De même, les appréciations portées par l'AERES quant au fait que le Conseil d'administration ne serait pas « *le mieux placé pour apprécier la légitimité des candidats en matière de recherche* » n'étant pas conformes au droit positif français, elles n'ont pas à être objectées aux établissements dans le cadre d'un exercice d'évaluation. Néanmoins, le souci d'institutionnalisation est à l'agenda de l'IEP, et particulièrement de la

nouvelle direction. Ainsi, la création d'une commission de concertation de type CEVU est à l'étude avec la représentation étudiante et devrait voir le jour au mois de septembre, afin de constituer un lieu de dialogue permanent entre l'administration et les étudiants. Cette instance pourra notamment proposer une réflexion pour déterminer comment pérenniser et institutionnaliser les dispositifs d'évaluation de la maquette et des enseignements et pour amplifier et professionnaliser la démarche qualité. Là encore, nous regrettons les critiques portées sur le système d'évaluation, en raison de la part d'initiative étudiante qu'il incorpore, alors qu'il a permis de donner enfin une réalité à un exercice qui jusque-là était purement formel. Dans la même logique, des délégués étudiants dans chaque promotion ou parcours ont été créés cette année pour faciliter l'échange avec la direction des études. Cette démarche sera étendue au CPAG et à la Prep'ENA par leur nouveau directeur respectif.

Au plan de la vie étudiante, nous nous réjouissons du constat selon lequel *« les étudiants sont au cœur du dispositif »*. Aussi considérons nous comme très paradoxale la conclusion reprochant dans ce domaine un manque d'ambition, alors que le même rapport énonce qu'*« à une époque où l'on ne parle que de « management » et de « gestion par objectifs », faire des étudiants sa colonne vertébrale est, pour un établissement d'enseignement supérieur, la marque d'une stratégie originale »*. Concernant les aides sociales et à la mobilité, l'IEP a d'ores et déjà fait un gros effort pour tenir compte de l'origine sociale modeste de ses étudiants. Il a par ailleurs récemment restructuré le service, révisé les critères de ces aides et s'efforce aujourd'hui de donner davantage de cohérence et de lisibilité à des actions parfois jusqu'alors dispersées. Cette politique continuera à être soutenue au travers d'actions concrètes impliquant nos étudiants : formation du PAE, soutien et valorisation des activités associatives et des projets d'initiative citoyenne...

S'agissant de la stratégie d'internationalisation, elle constitue une priorité comme le montre la création d'un poste de directeur adjoint, spécifiquement dédié au développement stratégique et international. La mobilisation institutionnelle, notamment au niveau du suivi des conventions et partenariats, sera ainsi garantie. Elle le sera d'autant plus facilement que le service est renforcé par le transfert de deux personnels administratifs préalablement rattachés à la scolarité générale : l'une y gèrera la mobilité académique, l'autre l'accueil des étudiants étrangers. Ainsi, pourra être développée une stratégie sélective de partenariats renforcés avec des établissements présentant des profils similaires à l'IEP ou disposant de centres de recherche dont les intérêts convergent avec ceux des enseignants chercheurs de l'IEP. Dès lors, à côté des multiples conventions destinées à de simples échanges d'étudiants, émergera un réseau d'établissements disséminés à travers le monde – en s'ouvrant notamment aux aires nouvelles que représentent la Chine ou l'Inde – avec lesquels des liens plus forts seront tissés, notamment en vue de renforcer la dimension recherche de la politique de relations internationales. Là encore, la consolidation des acquis passe par une structuration plus poussée et des efforts de communication, qui sont programmés.

Au plan de la gouvernance, il nous paraît essentiel de rappeler, eu égard à un certain nombre d'observations négatives, voire injustes, les données fondamentales suivantes. De 2002 à 2010, l'IEP a internalisé toutes les fonctions de gestion (gestion des personnels, des scolarités), structuré de véritables services et assuré la professionnalisation constante des personnels (63% des personnels renouvelés sur cette période). Sur ces huit ans, il a bénéficié, à DGF constante, de deux créations d'emplois de fonctionnaires sur le budget de l'État. De ce point de vue en effet, la gestion des ressources humaines est *« trop étriquée »*. Ainsi, aujourd'hui, 51,21 % des agents sont payés sur le budget de l'établissement.

En conséquence, le propos formulé dans le premier paragraphe de la conclusion du rapport est à nos yeux inacceptable, tant il est incongru, à contre-courant de l'évolution de

l'établissement. Le projet d'établissement s'est fixé pour objectif le passage aux RCE à l'horizon 2012-2013 ; l'appropriation de ce projet ne posera pas de problème, parce qu'il est dans la logique de ce mouvement et qu'il est de plus le fruit d'une vraie démarche participative.

L'amélioration du pilotage et la professionnalisation des procédures sont, nous en sommes d'accord, de réelles priorités, et différentes mesures sont prises en ce sens.

La première est l'institutionnalisation de certaines instances : une véritable équipe de direction est ainsi mise en place pour discuter des orientations fondamentales de l'IEP, constituée du directeur et de son adjoint, des deux directeurs des études, du chargé de mission « démocratisation », de la chargée de mission « recherche » et du directeur du LaSSP, voire d'invités spécifiques selon le thème traité. Au niveau administratif, l'effort porte sur le renforcement de l'encadrement intermédiaire avec la nomination de coordinateurs de quatre pôles qui, aux côtés de la secrétaire générale, permettront de décloisonner les services et faciliteront la circulation de l'information. Cette démarche s'accompagne de la formalisation des procédures et de la rationalisation des modes de fonctionnement des instances consultatives, telles que la Commission scientifique, l'instance de dialogue avec les étudiants, le CTP ou la CPE. L'idée est donc d'assurer la pérennité d'instruments de gouvernance collégiale qui ont déjà été efficacement expérimentés.

La seconde mesure consiste à poursuivre le perfectionnement et la professionnalisation de l'administration, notamment par la mise en œuvre de certaines restructurations plus lourdes, indispensables dans l'avenir. Le secrétariat général doit ainsi pouvoir piloter la mise en place d'un système d'information propre et performant, qui affranchisse l'IEP d'une trop grande dépendance à l'égard de l'université de rattachement. Le renforcement du service financier s'opère progressivement : récemment amorcé avec le passage à 80% du personnel affecté à la comptabilité – contre 50% auparavant – et la compensation des 30% « perdus » par le service financier par l'octroi d'un personnel à mi-temps, il se poursuivra avec le développement d'une démarche de contrôle de gestion par le personnel de la cellule d'aide au pilotage. Le développement de la gestion des ressources humaines doit aussi s'opérer, en intégrant une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Pour ce faire, un accroissement des formations sera proposée aux personnels à partir d'une enquête sur les besoins lancée en septembre prochain et d'une actualisation du bilan social. Nous sommes conscients de la nécessité de poursuivre et d'amplifier ces évolutions, mais nous souhaiterions qu'il soit reconnu que les formidables progrès réalisés l'ont été à budget constant, alors même que la scolarité du diplôme s'allongeait de deux ans. Des moyens supplémentaires sont donc désormais indispensables.

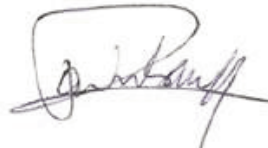
L'intégralité de ces enjeux est aujourd'hui bien perçue par l'ensemble des personnels, comme l'ont montré les débats sur les perspectives d'un passage aux RCE qui ont eu lieu en juin lors des séminaires enseignants et IATOSS. Aussi nous semble-t-il que ce passage aux RCE pourrait constituer le levier d'une nouvelle dynamique, susceptible de conforter une autonomie qui est aujourd'hui un élément d'identité de Sciences Po Toulouse.

Toulouse, le 19 juillet 2010

Laure ORTIZ  
Directrice



Philippe RAIMBAULT  
Directeur adjoint



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'IEP de Toulouse a eu lieu du 9 au 10 mars 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Gilles **Lambert**, professeur des universités (Université de Strasbourg).

## Ont participé à l'évaluation :

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

Gilles **Bourdier**, professeur des universités (Université de Clermont-Ferrand 2) ;

François-Xavier **Hautreux**, professeur certifié d'histoire-géographie, ancien vice-président d'Animafac ;

Patrick **Pépin**, journaliste, producteur à France-Culture ;

Guy **Saez**, directeur de recherche au CNRS ;

Chantal **Zoller-Devroey**, directrice-coordinatrice du Département des relations extérieures de l'Université libre de Bruxelles.

Claude **Jameux**, délégué scientifique, et Jeanne-Aimée **Taupignon**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.