



Évaluation des établissements

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES DE TOULOUSE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 29/07/2020

Pour le Hcéres¹ :

Le Président du Hcéres
Par intérim, la Secrétaire
générale
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts² :

Yvon Rocaboy, Président du comité

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

¹ Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président. » (Article 8, alinéa 5) ;

² Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 11, alinéa 2).

Sommaire

Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation du territoire	5
2 / Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue UFTMiP	5
3 / Caractérisation de l'Institut d'études politiques de Toulouse	6
4 / Contexte de l'évaluation	7
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement	8
1 / Un positionnement institutionnel en forte adéquation avec celui des IEP de région et articulé à celui de la coordination territoriale	8
2 / Une stratégie institutionnelle ambitieuse dont les objectifs ne sont pas hiérarchisés	8
La gouvernance et le pilotage de l'établissement	10
1 / Une complexité organisationnelle ne favorisant pas la compréhension des processus de décision ..	10
2 / Une forte volonté de gouvernance participative	10
3 / Un pilotage peu prospectif mais fondé sur un dialogue interne nourri	11
a/ Peu d'analyse prospective appuyant le pilotage annuel de l'établissement	11
b/ Un dialogue interne nourri favorisant l'implication des acteurs	12
4 / Une gestion des fonctions support satisfaisante mais fragilisée par la faiblesse des effectifs	13
a/ Une gestion des ressources humaines concentrée sur les actes de gestion courante	13
b/ Une situation financière saine qui devrait permettre d'aborder sereinement le déménagement	13
La recherche et la formation	14
1 / Une politique de recherche peu aboutie	14
a/ Une évolution récente vers une politique de la recherche lisible	14
b/ Une politique scientifique conduite par deux équipes distinctes	14
2 / La pluridisciplinarité au cœur du projet pédagogique de l'Établissement	15
a/ Un IEP au contenu des formations assez classique	15
b/ Une offre de formation avec quelques éléments originaux insuffisamment tournée vers le secteur privé ..	16
3 / Un adossement fort de la formation à la recherche	16
4 / La valorisation des résultats de la recherche encore peu développée	17
5 / Une politique documentaire peu lisible	17
La réussite des étudiants	18
1 / Une volonté constante d'adapter les étudiants au marché du travail	18
a/ Un accent particulier mis sur l'insertion professionnelle	18
b/ Un encadrement rapproché autour d'effectifs restreints comme gage de succès aux concours administratifs	19
c/ Un dispositif d'éducation intégrée performant au regard des résultats obtenus, mais qui concerne un nombre restreint d'étudiants	19
2 / Un environnement propice à une vie étudiante épanouissante	20
3 / Une forte association des étudiants à la gouvernance de l'Établissement	21
Les politiques européenne et internationale	21
1 / Un acteur entreprenant en matière de relations internationales	21
2 / Une politique des relations internationales peu coordonnée	23
Conclusion	24
Liste des sigles	26

Observations du directeur.....	29
Organisation de l'évaluation.....	32

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

La Région Occitanie est née de la fusion des Régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées au 1^{er} janvier 2016. L'Occitanie se positionne au 3^{ème} rang national et au 15^{ème} rang européen pour le nombre de ses publications scientifiques¹. Avec 3,7 % du PIB consacrés aux dépenses de recherche et développement (R&D) en 2012, elle est la 1^{ère} région française pour l'effort de R&D, qu'elle soit publique ou privée². La région compte deux métropoles (Toulouse et Montpellier) qui sont deux grands pôles universitaires. Elle compte sept universités³. Deux regroupements structuraient le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en Occitanie : la Comue « Université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées » (UFTMiP) (créée par décret du 10 juin 2015) et la Comue « Languedoc-Roussillon Universités » (créée par le décret du 30 décembre 2014 et dissoute au 31 décembre 2019, après décision des établissements membres et remplacée par une convention de rapprochement d'établissements⁴, entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2020).

L'Académie de Toulouse s'étend sur huit départements. Comptabilisant 139 410 étudiants à la rentrée 2017⁵, elle accueille 5 % des effectifs nationaux et représente le 4^{ème} site français, hors Île-de-France. Elle est également celle dont les effectifs bénéficient de l'évolution la plus importante sur la période 2010-2014 (+ 11,6 % ; France métropolitaine : + 6,4 %). Le poids national des docteurs du site académique est l'un des plus élevés de France métropolitaine (800 docteurs, 6 % des docteurs nationaux). La production scientifique du site représente 5,6 % de la production nationale en 2014⁶.

Toulouse concentre une forte proportion de cadres (28,2 % contre 17,8 % en moyenne nationale)⁷, avec un fort taux de diplômés de l'enseignement supérieur (45,2 % contre 29,1 % en moyenne nationale)⁸. Forte de son pôle d'excellence aéronautique et aérospatial, la métropole rassemble 59 % des emplois de cette filière au sein des régions Occitanie et Nouvelle Aquitaine⁹.

2 / Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue UFTMiP

Le site bénéficie d'une longue histoire jalonnée de projets collectifs qui ont permis de construire une culture de coopération dans une logique de projet. La Comue « Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées - UFTMiP », au statut d'EPSCP, a été créée par le décret n° 2015-663 du 10 juin 2015. En décembre 2019, elle était composée de sept membres : l'Université Toulouse 1 Capitole (UT1), l'Université Toulouse 2 Jean Jaurès (UT2), l'Université Toulouse 3 Paul Sabatier (UT3), Toulouse INP, l'Institut national des sciences appliquées de Toulouse (Insa Toulouse), l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (Isae-Supaéro) et le CNRS. Elle compte également sept associés renforcés : l'École nationale de l'aviation civile (Énac), Toulouse INP - École nationale d'ingénieurs de Tarbes, l'École nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole (Ensfea), l'École nationale vétérinaire de Toulouse (ENVT), l'IMT Mines Albi, l'Institut national universitaire Champollion et Sciences Po Toulouse. Enfin, quatre établissements sont associés simples : le Centre de ressources d'expertises et de performance sportives (CREPS), l'Institut catholique des arts et métiers (Icam) Toulouse, l'Institut supérieur des arts de Toulouse (IsdaT) et *Toulouse Business School* (TBS).

Les établissements membres de la Comue accueillent, pour l'année universitaire 2017-2018, 91 264 étudiants en inscription principale, dont 3 827 (4,2 %) en 3^e cycle. Les établissements membres (hors Isae-Supaéro) comprennent environ 3 500 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires et un peu moins de 3 000 personnels titulaires bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé

¹ Source : Strater Languedoc Roussillon et Toulouse_2018.

² L'effort de R&D y est majoritairement le fait des entreprises, du secteur aérospatial mais aussi de la chimie-pharmacie. De ce fait, la part des dépenses de R&D privées est beaucoup plus élevée en Midi-Pyrénées (71 %) qu'en Languedoc- Roussillon (31 %). Source : Strater Languedoc Roussillon et Toulouse_2018.

³ Université de Montpellier ; université Paul Valéry Montpellier ; université de Perpignan Via Domitia - UPVD ; université de Nîmes ; université Toulouse I Capitole ; université Toulouse II Jean Jaurès ; université Toulouse III Paul Sabatier.

⁴ Ce rapprochement d'établissements rassemble les quatre universités du site (Université de Montpellier, Université Montpellier 3, Université de Nîmes et Universités de Perpignan) et l'École nationale supérieure de chimie de Montpellier, sans chef de file désigné.

⁵ L'académie en chiffres Toulouse 2018 – 2019, juin 2019.

⁶ Strater diagnostic territorial Communauté Université Fédérale de Toulouse, juin 2018.

⁷ Source : Insee, 2016 (https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=UU2010-31701#tableau-EMP_G3).

⁸ Source : Insee, 2016.

⁹ Sources : Insee, enquête filière aéronautique et spatiale 2017.

(Biatss). La richesse et la diversité scientifiques se traduisent par la forte présence sur le site de nombreux organismes de recherche nationaux (CNRS, Inra, Inserm, IRD, Cnes, Météo-France et Onera). Le budget initial de la Comue prévoit 12,8 M€ de dépenses¹⁰.

La Comue ne délivre pas le doctorat mais celui-ci est délivré par les établissements habilités sous un label unique « Université fédérale de Toulouse ».

L'histoire récente du site de Toulouse a été marquée par l'obtention, puis par la perte du label Idex. Le projet Idex initial présenté par le site toulousain, regroupant les universités (avec un projet de fusion des trois universités), Toulouse INP, l'Insa Toulouse et l'Isae-Supaero, a été lauréat en janvier 2012. Suite aux changements de gouvernance des établissements et à l'absence de validation formelle par les conseils du projet déposé, le projet de fusion des universités a été remis en cause. Un projet fédéral a été proposé comme alternative avec la signature d'un « document delta », le commissaire général à l'investissement et le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation validant ce projet fédéral, déployé avec la création de l'UFTMiP en 2015. Lors de l'évaluation mi-parcours en avril 2016, le projet Idex a été stoppé au motif que les objectifs initialement fixés n'avaient pas été atteints en raison d'une dynamique d'intégration insuffisante. Un nouveau projet intégratif porté par l'Université Toulouse 2 Jean Jaurès, l'Université Toulouse 3 Paul Sabatier, Toulouse INP et l'Insa a été proposé pour la reconquête de l'Idex. Ce projet « UNITI 2018 » n'a cependant pas convaincu le jury international des Idex/l-Site en mars 2018.

Toutefois, en termes de programmes d'investissement d'avenir¹¹, le site est porteur de sept laboratoires d'excellence (Labex), 11 équipements d'excellence (Equipex), un institut interdisciplinaire en intelligence artificielle (3iA) Aniti et huit Écoles universitaires de recherche (EUR).

3 / Caractérisation de l'Institut d'études politiques de Toulouse

Fondé en 1948, l'Institut d'études politiques de Toulouse - IEPT (Sciences Po Toulouse) est l'un des dix instituts d'études politiques français¹². C'est un établissement public administratif (EPA) doté de l'autonomie administrative et financière¹³ sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri). L'IEP de Toulouse est associé à l'Université Toulouse 1-Capitole (UT1-Capitole) ainsi qu'en association dite renforcée à la coordination territoriale portée par la Comue UFTMiP¹⁴. Outre l'ancrage dans son territoire, Sciences Po Toulouse s'insère dans un réseau national « Réseau ScPo »¹⁵ et dans le réseau des IEP du concours commun d'entrée fondé en 2008¹⁶.

Sciences Po Toulouse décrit sa mission en ces termes : « former à la gouvernance avec des pédagogies interdisciplinaires et actives, en valorisant l'engagement citoyen [...] former des cadres des secteurs privé (entreprises, associations, organisations non gouvernementales - ONG) et public, en s'appuyant sur un modèle pédagogique pluridisciplinaire, internationalisé, solidement académique tout en étant réellement professionnalisant¹⁷ ».

En 2018-2019, l'établissement accueille 1 581 étudiants en formation initiale (FI) et continue (FC) dont 1 412 étudiants en FI. Il compte 37 % d'étudiants boursiers, 13 % d'étudiants internationaux et 61 % de filles.

L'IEP de Toulouse décline sa politique de formation sur deux années de socle commun en sciences humaines et sociales (SHS), une troisième année d'expérience internationale et deux années (spécialisation puis professionnalisation) déclinées en 12 spécialités conférant le grade national de master¹⁸. L'établissement a développé 4 doubles diplômes avec l'Insa Toulouse, Toulouse Business School (TBS) et à l'international avec l'université Complutense de Madrid et l'université de Bologne. Sciences Po Toulouse a deux centres de préparation aux concours administratifs : un Centre de préparation à l'administration générale (Cpag) et un Centre de préparation à l'École nationale d'administration - ENA¹⁹.

¹⁰ RAE, p. 22.

¹¹ Données de caractérisation de la Comue.

¹² Il n'existe aucun lien statutaire entre les IEP.

¹³ En vertu des articles D.741-9 et D.741-10 du code de l'éducation et du décret n° 89-902 du 18 décembre 1989.

¹⁴ Conformément au décret n° 2016-468 du 14 avril 2016 portant association d'établissements du site toulousain.

¹⁵ RAE, p. 6 et 8.

¹⁶ Certains d'entre eux se sont regroupés au sein d'un réseau relativement actif dans certains domaines. Le contour même du « réseau des IEP » varie (6, 7 ou 9) : un « réseau des 7 », organisé et structuré, comprend les IEP qui organisent un Concours commun : Strasbourg, Lyon, Aix, Lille, Rennes, Toulouse et depuis 2014 Saint Germain en Laye (hors Grenoble, Bordeaux et Paris).

¹⁷ Rapport d'auto-évaluation (RAE), p. 7.

¹⁸ Conformément à l'arrêté du 16 juillet 2018.

¹⁹ RAE, p. 32.

L'approche pluridisciplinaire des sciences sociales est au cœur des orientations scientifiques des deux laboratoires : le LaSSP (Laboratoire des sciences sociales du politique – équipe d'accueil – EA 4175)²⁰ et le Lereps (Laboratoire d'étude et de recherche sur l'économie, les politiques et les systèmes sociaux – EA 4212)²¹ dont Sciences Po Toulouse est tutelle principale. L'Institut compte 40 doctorants²². Les deux unités de recherche sont membres fondateurs du Labex Structuration des mondes sociaux (SMS) hébergé par UT2J²³.

A l'international, Sciences Po Toulouse a conclu 170 partenariats qui permettent, entre autres, de répondre aux demandes pour la mobilité académique de troisième année²⁴. On recense près de 180 étudiants en mobilité entrante et autant en mobilité sortante chaque année.

Le personnel de l'établissement est composé de 56 enseignants-chercheurs (EC) et enseignants titulaires, plus de 350 enseignants et intervenants professionnels vacataires et 55 agents administratifs et techniques²⁵.

Sciences Po Toulouse dispose d'un budget de 6,85 M€.

L'établissement est localisé sur le campus de centre-ville depuis sa création et bénéficie d'une surface de 3 104 m².

4 / Contexte de l'évaluation

Le précédent rapport d'évaluation de l'IEP de Toulouse publié par le Hcéres en 2015 soulignait à plusieurs reprises les améliorations que devrait connaître l'Institut à la suite du déménagement à la Manufacture des tabacs qui devait être réalisé à la rentrée 2017. A ce jour, le déménagement n'a toujours pas eu lieu et l'IEP est encore installé dans des bâtiments dont la vétusté et l'exiguïté ne sont pas sans conséquences sur la vie de l'établissement. Le déménagement qui devrait être achevé à la rentrée 2021 est très attendu et considéré par nombre d'acteurs comme un évènement qui contribuera à redorer l'image d'un institut fortement pénalisé par sa situation immobilière.

Le rapport recommandait de mieux formaliser l'organisation de l'IEP et de clarifier les procédures. Si des efforts notables ont eu lieu dans ces domaines, Sciences Po Toulouse n'a pas répondu pleinement à cette recommandation. L'organigramme de l'établissement demeure peu lisible et traduit l'existence d'un fonctionnement complexe. Cette difficulté est reconnue par l'institut qui a récemment mis en place un dispositif d'accompagnement organisationnel visant à améliorer son fonctionnement tant sur le plan de la gouvernance que de l'organisation. Il a aussi mandaté un cabinet d'audit pour l'accompagner dans cette démarche. Le comité n'a pas pu consulter le rapport de ce cabinet dans la mesure où il n'avait pas encore fait l'objet d'une diffusion auprès du conseil d'administration de l'IEP. Le rapport Hcéres de 2015 recommandait également à l'établissement d'accélérer la mise en place de la formation continue et en alternance. Si la formation continue et à distance a connu quelques avancées ces dernières années, rien de concret n'a été fait en matière d'alternance. En revanche, l'intégration des étudiants dans les projets et dans le fonctionnement de l'IEP de Toulouse, qui était considérée comme insuffisante par le précédent comité, a été grandement améliorée. Les étudiants sont désormais des acteurs du fonctionnement de leur Institut, notamment par leur présence importante au sein d'une commission des formations et de la vie étudiante (CFVE) créée en 2016 et présidée par un représentant étudiant.

Tenant compte des conclusions du précédent rapport ainsi que des éléments du rapport d'auto-évaluation, le comité a porté un intérêt particulier aux points suivants :

- La stratégie de Sciences Po Toulouse dans une perspective pluriannuelle ;
- L'efficacité de l'organisation et du pilotage dans cette perspective ;
- La mise en œuvre de la démarche qualité ;
- La stratégie de recherche dans un environnement régional et national en mutation ;
- La place de l'établissement dans la politique de site.

²⁰ <http://lassp.sciencespo-toulouse.fr/>

²¹ <http://lereps.sciencespo-toulouse.fr/>

Ses tutelles secondaires sont les Universités de Toulouse (UT1, UT2 et UT3) et l'ENSFEA. Le laboratoire est accrédité comme EA par le Mesri et comme unité mixte de recherche – UMR – par le ministère de l'agriculture.

²² RAE, p. 57 et 59.

²³ RAE, p. 58-59.

²⁴ RAE, p. 61.

²⁵ RAE, p. 6 et 39.

Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

1 / Un positionnement institutionnel en forte adéquation avec celui des IEP de région et articulé à celui de la coordination territoriale

Le positionnement de Sciences Po Toulouse est déterminé en relation avec les missions de service public définies lors de la création des IEP de région. Il revendique l'ouverture, déclinée en quatre dimensions, comme valeur fondamentale de l'établissement : ouverture à l'interdisciplinarité des SHS, à l'international, à la cité et à la diversité sociale. Ces valeurs d'ouverture alliées à la volonté d'excellence orientent la stratégie de Sciences Po Toulouse.

Ces valeurs sont bien identifiées et pleinement partagées au sein de l'établissement, autant par les personnels que par les étudiants.

L'IEP de Toulouse est un élément actif de l'écosystème académique toulousain. Il est membre associé renforcé de la coordination territoriale²⁶, l'UFTMiP, et collabore de multiples manières avec les établissements membres de cette coordination, notamment l'Université Toulouse 1 Capitole (UT1), l'Université Toulouse 2 Jean-Jaurès (UT2J), l'Insa et TBS. L'UT1 délègue à l'IEP de Toulouse la gestion de quatre parcours de son master mention Science politique ainsi que la gestion de sa licence d'administration publique. Les étudiants de l'Institut peuvent également compléter leur formation et obtenir un double diplôme en intégrant un master 2 offert par une université de la coordination, par exemple en droit ou en management à l'UT1 ou en sciences sociales à l'UT2J. L'IEP de Toulouse a aussi développé avec l'Insa et avec TBS des programmes originaux²⁷, parfaitement intégrés, permettant aux étudiants qui y sont admis, d'acquérir une double compétence, en sciences humaines et sociales d'une part et en sciences de l'ingénieur ou en management d'autre part.

Ces collaborations sont un signe de la bonne insertion de l'établissement dans son environnement académique et de sa forte capacité à tirer parti et à valoriser les compétences disponibles au sein de la coordination territoriale.

Science Po Toulouse est membre d'un réseau constitué de sept IEP de Province (Aix en Provence, Lyon, Lille, Rennes, Saint Germain en Laye, Strasbourg et Toulouse) dont l'activité principale consiste à organiser chaque année une procédure de recrutement commune de leurs étudiants. Les personnels des IEP de ce réseau se réunissent régulièrement afin de partager leurs expériences, coordonner leurs programmes et identifier les bonnes pratiques. A la suite des différents entretiens lors de la visite, le comité a compris qu'il n'était pas envisagé d'étendre les prérogatives de ce réseau à des éléments plus stratégiques, comme par exemple la mise en place d'une politique internationale coordonnée, fondée sur des fonctions support partagées et la signature d'accords internationaux communs. Le volet international reste en effet un élément important de la stratégie de différenciation entre les instituts du réseau.

Ces partenariats multiples et fructueux constituent sans doute un avantage pour Sciences Po Toulouse. Ils peuvent cependant représenter une source de fragilisation pour l'établissement qui peut pâtir d'une forme de dépendance à l'égard de ses partenaires et de leur stratégie. Le devenir de la Comue semble d'ailleurs générer une certaine inquiétude, ce projet étant considéré comme une menace potentielle par l'Institut²⁸.

Il faut toutefois reconnaître que la taille de l'établissement ne lui permet pas de développer l'ensemble de ses projets en pleine autonomie et le recours aux soutiens offerts par la Comue et ses membres, l'UT1 notamment, relève d'un pragmatisme qu'il faut saluer.

2 / Une stratégie institutionnelle ambitieuse dont les objectifs ne sont pas hiérarchisés

Tout en respectant les valeurs d'ouverture décrites précédemment, la stratégie institutionnelle de l'établissement répond à la volonté de créer « un IEP doté d'une démarche qualité globale, d'une visibilité régionale et nationale confortée, un IEP inclusif, responsable et engagé, une pédagogie renouvelée, une

²⁶ RAE de l'UFTMiP, p. 4.

²⁷ RAE, p. 10.

²⁸ RAE, p. 14.

recherche pluri et interdisciplinaire dotée de moyens suffisants et fédérant les enseignants-chercheurs sur des thématiques partagées »²⁹. Au cours du présent contrat, la mise en œuvre de cette stratégie s'est concrétisée par la pose de quinze jalons³⁰ qui sont autant de projets à réaliser. Ces jalons sont variés allant par exemple du développement de l'évaluation des formations (Jalon 1), à l'initiation d'une démarche de qualité (Jalon 15), en passant par l'amélioration de la visibilité de la politique scientifique des laboratoires (Jalon 5) ou encore par le déménagement de l'IEP (Jalon 14). L'organigramme de l'établissement a été enrichi pour donner une dimension opérationnelle forte à certains de ces projets, par exemple ont été nommés un chargé de mission stratégie immobilière et un directeur de la recherche, tandis que le directeur-adjoint a reçu mandat de développer la démarche qualité.

Même s'il existe une volonté forte de définir une stratégie en cohérence avec l'environnement institutionnel de l'établissement, le comité observe une forme de dispersion et la mise en œuvre de la stratégie n'évite pas l'écueil de l'effet catalogue.

Il aura fallu plus de vingt ans et l'annulation successive de trois projets pour que Science Po Toulouse puisse envisager d'emménager bientôt dans de nouveaux locaux³¹. L'exiguïté et la vétusté des locaux actuels sont considérées par l'ensemble des acteurs, à juste titre, comme des handicaps dans la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement. Même s'il peut faire l'objet de nouvelles frictions avec l'UT1, comme le souligne le RAE à plusieurs reprises, le déménagement à la Manufacture des tabacs, débuté en janvier 2020 et qui sera achevé à la rentrée 2021, est souvent envisagé comme la réponse à nombre de problèmes évoqués par l'établissement, concernant par exemple la communication, la qualité des services rendus aux usagers, la vie associative, l'administration de la recherche. Si ce déménagement dans des locaux plus spacieux et plus modernes est un atout indéniable pour l'IEP de Toulouse, il ne peut constituer à lui seul la réponse ultime à l'ensemble des problèmes évoqués.

Ces objectifs multiples et variés associés à l'organisation et à la mise en œuvre d'une opération lourde que constitue le déménagement de l'Institut, génèrent une certaine lassitude chez un personnel déjà très investi³². Cette surcharge de travail largement ressentie peut se traduire par une forme de découragement que l'IEP de Toulouse doit éviter.

Le comité recommande à l'établissement de mener une réflexion approfondie sur la hiérarchisation de ses objectifs, en lien avec les moyens humains dont il dispose.

Comme il a été déjà souligné, Sciences Po Toulouse a développé des partenariats stratégiques remarquables sur le site toulousain (UT1, Insa, TBS). Il utilise également pleinement les ressources offertes par l'UFTMiP, notamment le dispositif général d'accueil des étudiants (Accueil *Welcome Desk*) ou ceux spécifiques à la mobilité internationale entrante (*Toul'box*) et sortante (*mouv'box*). Il a aussi manifesté un intérêt pour bénéficier d'une nouvelle offre de service dédiée à l'organisation de programmes courts (*Summer Schools*).

Tout en reconnaissant la charge de travail importante qu'il faut y consacrer, le comité recommande à l'établissement de poursuivre la politique de partenariats stratégiques sur site et de l'étendre à d'autres établissements, notamment dans le cadre de double-diplomation sur le modèle Insa ou TBS.

Même si l'IEP de Toulouse considère que le soutien des collectivités territoriales est globalement insuffisant³³, il bénéficie quand même d'aides substantielles de leur part. Elles financeront par exemple le déménagement pour un montant de 2,7 M€. Par ailleurs la Région Occitanie, avec le département de Haute-Garonne, soutient la chaire Unesco Bernard Maris (60 K€ et 20 K€ en 2018 respectivement³⁴). La région cofinance également le programme de démocratisation Dispo³⁵ ainsi que les mobilités internationales sortantes. Si l'IEP souhaite obtenir davantage de soutien de la part de la région, il faudra qu'il inscrive ses demandes dans le cadre du Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation tel qu'il a été défini localement pour la période 2017 – 2021.

²⁹ RAE, p. 15 et p.18.

³⁰ RAE, p. 69 et suivantes.

³¹ RAE, p. 16.

³² L'épuisement et la fatigue des personnels sont considérés comme une menace dans le RAE (p. 32 et 41). Ce sentiment de lassitude a été confirmé lors des entretiens.

³³ RAE, p. 13.

³⁴ *Ibidem*.

³⁵ Voir *infra*, la réussite des étudiants.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / Une complexité organisationnelle ne favorisant pas la compréhension des processus de décision

L'organisation interne de l'établissement est schématisée dans un organigramme dont la lisibilité n'est pas simple, traduisant ainsi une forme de complexité organisationnelle pouvant nuire à la fluidité des processus décisionnels. Par exemple, le chargé de mission « stratégie immobilière et déménagement » est l'un des collaborateurs du directeur de l'établissement, aux côtés de directeurs ayant des fonctions académiques ou apparentées, telle la recherche. Il ne fait pas partie des services administratifs et techniques et relève d'une ligne hiérarchique différente, sans que l'on connaisse les interactions entre les deux « filières ». Un travail de clarification doit être réalisé dans ce domaine.

Le comité recommande de simplifier le schéma organisationnel de l'Institut afin de rendre plus claire sa structure hiérarchique.

L'établissement a entrepris de développer une « culture projet » et a formé à cette démarche 12 agents Biats de catégorie A³⁶. Des réunions ont été organisées pour traiter de sujets tels que la révision des droits modulés, la dématérialisation des procédures administratives, l'évaluation des enseignements ou la démarche qualité. Toutefois, il est apparu, à l'occasion des entretiens menés lors de la visite du comité, qu'il s'agissait en fait essentiellement de groupes de travail consacrés à ces sujets, sans que pour autant la démarche projet (organisation transversale, induisant une hiérarchie spécifique, des postes et des budgets ciblés, une programmation, des rendus, etc.) soit réellement mise en œuvre. Par ailleurs, l'établissement s'inquiète à juste titre de la soutenabilité d'un fonctionnement de ce type étant donné l'augmentation du nombre de sujets à traiter, non accompagnée d'une augmentation des effectifs Biats pérenne. Cette situation peut expliquer le problème de *turnover* élevé chez le personnel administratif recruté sur ressources propres. **En conséquence, le comité recommande de développer une véritable démarche projet, concentrée sur les sujets qu'il juge essentiels, en adéquation avec les moyens humains dont il dispose.**

2 / Une forte volonté de gouvernance participative

La gouvernance de l'établissement est établie en conformité avec les statuts des IEP-EPA. Elle s'articule classiquement autour de son conseil d'administration (CA) présidé par une personnalité extérieure et composé de 31 membres avec voix délibératives dont neuf étudiants et un représentant des personnels Biats. Ces statuts dotent également les IEP-EPA d'une commission scientifique (CS) dont la composition est propre à chaque établissement et fixée par un règlement intérieur. A Sciences Po Toulouse, elle comprend 20 personnes : 7 membres de droit, 7 membres élus et 6 personnalités extérieures et enseignants désignés par le Conseil d'administration sur proposition de la direction. Elle est présidée par le directeur de l'Institut, épaulé par le directeur de la recherche ayant statut de vice-président (VP) CS.

D'un point de vue statutaire, les IEP-EPA n'ont pas l'obligation de se doter d'une instance consacrée à la formation et à la vie étudiante contrairement aux universités. Toutefois, Science Po Toulouse, à la suite des recommandations faites par le Hcéres lors de la précédente évaluation, a créé en décembre 2016 une commission des formations et de la vie étudiante (CFVE) sur le modèle de celles des EPSCP (Établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel). Elle est aujourd'hui composée de 9 représentants étudiants, 6 représentants de la direction, 5 représentants de l'administration auxquels s'ajoutent des personnalités invitées. Cette commission, qui est présidée par un représentant étudiant ayant statut de VP CFVE, est en charge d'émettre des avis sur toute la politique de formation de l'établissement. Elle traite de questions aussi diverses que la réforme des droits modulés, les subventions aux associations ou la rédaction de la charte d'inclusion.

En choisissant de créer une CFVE, formalisant ainsi un modèle de gouvernance calqué sur celui des EPSCP, Sciences Po Toulouse démontre sa volonté de faire participer au mieux les étudiants à la gouvernance de l'établissement dans les domaines qui les concernent.

L'ordre du jour de ces instances est défini en amont lors des comités de direction (Codir) : un comité restreint complété par des Codir élargis associant les chefs de service et connaissant deux formats : « soutien et formations » et « support et moyens ». L'établissement promeut un « dialogue social actif » au sein des instances représentatives des personnels et des étudiants. En outre, au titre de la démocratie interne, des assemblées

³⁶ RAE, p. 20.

générales des personnels sont régulièrement convoquées par le directeur sur des sujets comme le déménagement ou le positionnement de l'IEP dans la Comue. L'établissement favorise également la tenue d'assemblées générales étudiantes sur des thématiques diverses liées parfois à des questions d'actualité. Le comité s'interroge ici sur la multiplicité de ces lieux de réflexion et de décisions (Codir, conseils, groupes projets, groupes de travail, assemblées générales, réunions diverses), et sur la consolidation de l'information émanant de ces instances. Ces difficultés semblent d'ailleurs être reconnues par l'établissement qui a mis en place un « dispositif d'accompagnement organisationnel »³⁷ dont l'objectif est l'amélioration (la simplification ?) du fonctionnement tant sur le plan de la gouvernance que de l'organisation.

L'établissement a la volonté d'adopter une démarche qualité (Jalon 15), en précisant certaines priorités, par exemple concernant la procédure d'inscription, l'évaluation des formations ou encore la mise en place et l'organisation formelles de conseils de perfectionnement (CP). Il souhaite également accélérer le développement de la labellisation, par exemple en obtenant une reconnaissance professionnelle du « Parcours journalisme » ou en adhérant à la Conférence des grandes écoles (CGE), demande d'adhésion pour laquelle une réponse est attendue prochainement. Cette démarche ambitieuse et exigeante réclame des moyens humains élevés. **Même s'il ne faut pas négliger les efforts réalisés en la matière, le comité recommande d'emprunter la voie de la certification pour affirmer la démarche qualité de l'établissement. L'établissement reconnaît cependant que les moyens limités dont il dispose ne lui permettront pas de s'engager dans un processus de certification, du type ISO 9001.**

La communication est vue comme un levier important de l'attractivité de l'Institut³⁸ même si elle n'apparaît pas dans la mise en œuvre du plan stratégique, sauf indirectement pour valoriser la recherche (Jalon 5 : Renforcer la structuration et améliorer la visibilité de la politique scientifique des laboratoires). Elle est formalisée par un plan de communication très complet³⁹. Le budget de fonctionnement du service a augmenté de plus de 40 % entre 2017 et 2019 passant de 43 315 € à 62 025 € (hors masse salariale)⁴⁰. Cela traduit une volonté réelle de l'établissement de développer son activité de communication. Cependant, dans ce domaine également, les moyens en personnels limités dont dispose l'Institut empêchent le développement rapide de sa politique de communication. Pour pallier ces insuffisances, tout en limitant l'impact financier, le service fait appel à deux étudiantes qui œuvrent en tant que *Community Manager*. Par ailleurs, l'IEP de Toulouse travaille avec un prestataire extérieur pour l'aider ponctuellement sur certains éléments de son plan de communication externe. Enfin, la vétusté et l'exiguïté des locaux abritant l'Institut ne lui permettent pas d'organiser des événements de prestige, ce qui l'oblige à collaborer sur ce plan avec des partenaires extérieurs comme le théâtre Garonne ou la librairie Ombres blanches. En matière de communication également, l'IEP de Toulouse fait preuve de pragmatisme et s'adapte aux circonstances auxquelles il fait face. Une partie du plan de communication est d'ailleurs suspendu à son déménagement, par exemple la refonte du site web et son internationalisation.

Compte tenu des moyens limités dont il dispose, le comité juge satisfaisante la politique de communication de l'établissement et lui recommande de la poursuivre notamment en matière de communications externe.

3 / Un pilotage peu prospectif mais fondé sur un dialogue interne nourri

a/ Peu d'analyse prospective appuyant le pilotage annuel de l'établissement

Sciences Po Toulouse apparaît largement dépourvu d'outils d'analyse prospective appuyant le pilotage pluriannuel de l'établissement. En effet, les services rencontrés n'ont pas présenté au comité, une analyse prospective qui traduise des perspectives pluriannuelles de mobilisation des moyens de leur secteur au service de la stratégie d'établissement.

En matière de système d'information (SI) par exemple, il n'existe pas de schéma directeur à proprement parler, le SI s'appuyant sur celui de l'UT1 pour certaines fonctions. Le service a cependant présenté des orientations générales (diminuer le nombre d'applications développées en interne, promouvoir les outils standard de l'Amue - Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche -, utiliser des outils de messagerie modernes, poursuivre la mutualisation des moyens avec l'UT1) et un programme de travail précis pour l'année 2020, qui répondent à des priorités d'établissement (rédaction des appels d'offre

³⁷ RAE, p. 22.

³⁸ RAE, p. 24.

³⁹ Annexe A17 du RAE.

⁴⁰ RAE, p. 24.

TICE - Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement - en vue du déménagement, développement d'une application de signalement du harcèlement par exemple)⁴¹.

S'agissant des ressources humaines, une Gpeec (Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences) n'a pas été mise en place et l'IEP de Toulouse ne dispose pas d'une projection pluriannuelle des emplois. La faiblesse de l'effectif et la contrainte qui pèse sur chacune des fonctions ne facilitent pas une telle démarche. Une réflexion est conduite ponctuellement sur des transformations d'emplois à l'occasion des départs en retraite⁴². Les éventuelles créations d'emplois sont examinées à l'occasion de la préparation du budget. Cependant, l'IEP de Toulouse assure une bonne maîtrise de la masse salariale et du plafond d'emplois à l'aide des outils Siham Saghe et Winpaie.

Sciences Po Toulouse ne dispose pas en propre d'un schéma directeur immobilier, en raison de son insertion dans l'UT1. Néanmoins, un volet du schéma directeur immobilier de l'université concerne l'Institut. La programmation initiale du déménagement a été réalisée par l'IEP de Toulouse de manière autonome. A cette occasion, les priorités de l'établissement ont été privilégiées, en particulier s'agissant de ses axes en matière de recherche (rapprochement des laboratoires) et de qualité des conditions de travail des étudiants (bibliothèque, espaces de travail) et des personnels⁴³.

L'Institut a fait part de sa volonté de passer aux responsabilités et compétences élargies (RCE)⁴⁴. Le comité ne méconnaît pas l'intérêt de ce passage. Toutefois, eu égard à la lourdeur et à la complexité de cette démarche, **le comité recommande que celle-ci soit engagée, pour avoir de bonnes chances de succès, dans le cadre préconisé par le rapport de la Cour des comptes rendu public le 11 mars 2017.**

b/ Un dialogue interne nourri favorisant l'implication des acteurs

Sciences Po Toulouse met en œuvre un dialogue interne nourri, en particulier dans la phase de préparation budgétaire, assurant une bonne implication des divers acteurs concernés. Dans ce cadre, il organise une concertation qui, aux dires de l'ensemble des personnes rencontrées, conduit à permettre à chaque service d'exprimer ses besoins et de connaître les éléments constitutifs du budget. Cette démarche débute classiquement par une lettre de cadrage de la direction qui fait ainsi valoir ses contraintes et priorités, suivie de la remontée des demandes de moyens financiers et humains des services, de conférences budgétaires où ces demandes peuvent être défendues et argumentées, puis d'arbitrages de la direction, avant présentation du projet de budget au conseil d'administration. En outre, un séminaire « bilan et perspectives » est organisé en fin d'année, qui associe largement les personnels et leurs représentants, de même qu'un petit déjeuner mensuel qui permet une rencontre entre la direction et les représentants du personnel. Il semble toutefois que durant la période sous revue, de relative attente précédant le déménagement, la logique de reconduction a très largement dominé la construction du budget.

S'il n'existe pas à ce stade de véritable contrôle de gestion, l'IEP de Toulouse semble vouloir remédier à cette carence⁴⁵ : une personne a été recrutée à cette fin, placée auprès du directeur général des services (DGS). Une première démarche d'évaluation des coûts est engagée, qui a porté sur la formation continue. Cette analyse a conduit à constater que les tarifs horaires pratiqués étaient trop bas au vu des coûts supportés. L'ajustement des tarifs n'a pu toutefois intervenir en totalité, principalement en raison de la résistance des étudiants.

Des extractions de données sont réalisées avec des outils de bureautique qui permettent d'apporter à la direction des informations concernant principalement la scolarité, (origine des inscrits, catégorie socio-professionnelle des parents, etc.), sans qu'on puisse considérer pour autant qu'il s'agit d'un véritable tableau de bord.

L'IEP de Toulouse fait état de son intention de mettre en œuvre une comptabilité analytique⁴⁶. Cette volonté paraît ambitieuse eu égard aux moyens que l'Institut peut mobiliser pour réaliser ce projet. Peut-être l'établissement devrait-il dans un premier temps étendre simplement sa démarche d'étude des coûts aux domaines pour lesquels cette information lui est nécessaire.

Le comité recommande qu'au terme d'un exercice dans les nouveaux locaux, au vu des charges supportées dans ce nouveau contexte, l'Institut réalise une projection financière pluriannuelle traduisant les inflexions qu'il souhaite apporter à sa pratique dans les domaines de la formation, de la recherche, du partenariat/valorisation. A cette projection financière devrait être associé un tableau d'emplois qui mette en relief les redéploiements de postes répondant à ces priorités.

⁴¹ Document communiqué par le service lors de la visite.

⁴² Information donnée en entretien.

⁴³ Information donnée en entretien.

⁴⁴ RAE, p. 27.

⁴⁵ RAE, p. 26.

⁴⁶ *Ibidem*.

4 / Une gestion des fonctions support satisfaisante mais fragilisée par la faiblesse des effectifs

La compétence et l'implication des personnes (et en particulier des chefs de service) permettent un fonctionnement satisfaisant des fonctions support, mais la faiblesse des équipes constitue un élément de fragilité en cas d'absence ou de mobilité d'un agent.

a/ Une gestion des ressources humaines concentrée sur les actes de gestion courante

Dans le domaine des ressources humaines (RH), les activités se résument à des actes de gestion courante de la RH et se concentrent en particulier sur la réalisation de la paye et le suivi du plafond d'emplois. L'IEP de Toulouse pratique les entretiens annuels, tant pour les fonctionnaires (au printemps) que pour les contractuels (à l'automne). Certains acteurs de cette opération regrettent que cette pratique ait un caractère formel, sans grande conséquence⁴⁷. Ils souhaiteraient en particulier que soit réalisée une synthèse, qui pourrait constituer une information utile pour la définition d'une politique de GRH. Une exploitation du volet relatif aux demandes de formation devrait également être réalisée, pour déboucher sur un plan de formation. A ce stade, les décisions concernant les formations des agents sont prises au cas par cas et concernent essentiellement des formations métier.

Le comité recommande que l'utilisation des entretiens annuels soit un élément du management des agents, pour une meilleure appropriation de cette pratique tant par les personnels que par l'encadrement.

Une première démarche d'évaluation des enseignements a été réalisée, pour une promotion et durant un semestre, par l'envoi d'un questionnaire aux élèves et enseignants. Les résultats de cette évaluation sont adressés aux enseignants concernés, au directeur de l'IEP et au directeur des études en toute confidentialité et conformément à une charte de l'évaluation des enseignements, votée en conseil d'administration. Ils peuvent ainsi servir d'appui pour faire évoluer les pratiques d'enseignement⁴⁸.

Le comité recommande de poursuivre ces évaluations et de les utiliser afin de favoriser une amélioration des pratiques d'enseignement.

Le dialogue social au sein de l'IEP de Toulouse se déroule dans de bonnes conditions, même si certains échanges sont vifs (au dire des acteurs). Tant les représentants de la direction que des personnels, considèrent que les lieux d'échange sont nombreux, (en particulier les divers comités et conseils), que les questions qui doivent être abordées le sont, et que les débats permettent de faire évoluer certains sujets dans le sens d'une convergence des approches.

b/ Une situation financière saine qui devrait permettre d'aborder sereinement le déménagement

Les derniers exercices, réalisés⁴⁹ en excédant, ont permis à l'Institut de se constituer un fond de roulement solide (un an de fonctionnement), qui permettra de faire face à une partie des dépenses occasionnées par le déménagement (à hauteur de 2 M€ sur plus de 5 M€ de fond de roulement). Pourtant, on peut s'interroger sur la décision de réduction des droits d'inscription adoptée récemment, qui prive l'IEP de Toulouse d'un montant de ressources qui correspond peu ou prou au montant annuel des recettes de la formation continue, de l'ordre de 200 k€.

Dans le contexte d'un déménagement proche, qui va induire des dépenses importantes pour équiper les nouveaux locaux au meilleur niveau, il eut peut-être été prudent de différer cette réduction d'un an ou deux.

Hormis pour les dépenses par nature pluriannuelles (l'investissement immobilier par exemple), il n'est pas procédé à des projections financières. Par ailleurs, la gestion financière est très centralisée et sûre. L'outil Sifac (Système d'information, financier analytique et comptable) est maintenant bien maîtrisé par les agents pour ce qui est de ses fonctions principales. Le comptable et les services de l'ordonnateur travaillent en bonne entente. Le taux d'exécution des dépenses (hors investissement) est correct. Il y a très peu de rejets formels. Les admissions en non-valeur ne concernent que de petits montants. A l'occasion du déménagement, il devrait être procédé à la réalisation de l'inventaire.

⁴⁷ Information donnée en entretien.

⁴⁸ RAE, p. 34.

⁴⁹ Comptes financiers de l'établissement.

En matière immobilière, les responsabilités sont partagées entre l'IEP et l'UT1 qui est propriétaire des locaux. La maîtrise d'ouvrage des opérations liées au déménagement est assurée par l'UT1, mais la programmation a été réalisée par l'IEP. Il s'agit essentiellement d'opérations de réhabilitation et d'adaptation, peu de chantiers concernent le gros œuvre. Les services considèrent qu'à ce stade, il n'y a aucune alerte sur le financement de l'opération ou la tenue du calendrier.

Le comité recommande que soit poursuivie, à l'occasion du déménagement, chaque fois que cela apparaît possible, la mutualisation de la gestion du patrimoine avec UT1, de façon à faciliter la continuité des processus et à dégager du temps de travail sur les actes de gestion courante au profit d'actions mieux articulées avec la mise en œuvre de la stratégie.

La recherche et la formation

1 / Une politique de recherche peu aboutie

a/ Une évolution récente vers une politique de la recherche lisible

Il en est de la recherche comme de la formation à l'IEP de Toulouse : l'interdisciplinarité est le maître mot. Elle « caractérise les équipes dans leurs projets comme dans leurs publications⁵⁰ » et constitue « une préoccupation centrale du fonctionnement des instances de pilotage de la recherche⁵¹ ». Sur le plan des instances, en 2016 a été nommé un directeur de la recherche qui est aussi vice-président de la commission scientifique. C'est à lui qu'incombe la rédaction des procès-verbaux de délibérations de la commission et l'institutionnalisation de la recherche à l'IEP. Il est le relais de la politique scientifique qui s'exprime auprès des enseignants-chercheurs par le maniement de deux outils principaux : le bonus qualité recherche (BQR) créé en 2017⁵² et le fond de valorisation de la recherche⁵³.

L'objectif du BQR est de soutenir un projet individuel ou collectif impliquant au moins un membre d'un des deux laboratoires. Il s'agit essentiellement d'un financement servant à amorcer un « projet éditorial ou contractuel de grande envergure⁵⁴ ». Le BQR a bénéficié d'un crédit de l'établissement, à hauteur de 15 k€, complété par un prélèvement de 4 % sur les contrats de recherche gérés par les laboratoires.

L'objectif du fond de valorisation de la recherche est proche de celui du BQR, quoique plus général. Il vise à compléter et soutenir les initiatives scientifiques développées par les membres des laboratoires (soutiens aux financements de manifestations, soutiens à la publication et à la traduction d'articles, etc.). En 2018, 23 actions de ce type ont été financées pour un montant de près de 28 k€⁵⁵.

Le pilotage de la recherche a, de l'avis de la direction de l'Institut, mis un peu de temps à se mettre en place⁵⁶ mais représente désormais un maillon essentiel pour affirmer la force de la politique de la recherche de l'établissement.

b/ Une politique scientifique conduite par deux équipes distinctes

La politique de la recherche de Sciences Po Toulouse repose sur deux laboratoires : le Laboratoire des sciences sociales du politique (LaSSP) dont l'IEP est l'unique tutelle, et le Laboratoire d'étude et de recherche sur l'économie, les politiques et les systèmes sociaux (Lereps) dont l'IEP est tutelle principale depuis 2016 mais pas unique puisque partagée avec l'UT1, l'UT2J, l'UT3 et le ministère en charge de l'agriculture. Une partie de la recherche se fait également au sein de la chaire Unesco Bernard Maris « économies et sociétés ».

Le LaSSP se compose de 25 professeurs des universités (PR) et maîtres de conférences (MCF) et de 25 doctorants, travaillant essentiellement dans le domaine des sciences politiques, du droit et de l'histoire⁵⁷. Le Lereps est constitué de 18 PR et MCF et de 15 doctorants dont les thèmes de recherche s'articulent essentiellement autour de questions d'économie et de gestion⁵⁸. Ces deux unités balayent par conséquent un large spectre de la

⁵⁰ RAE, p. 53.

⁵¹ *Ibidem*.

⁵² RAE, p. 56.

⁵³ *Ibidem*.

⁵⁴ *Op. cit.*

⁵⁵ Annexe A33 du RAE.

⁵⁶ Information recueillie lors des entretiens et RAE, p.16.

⁵⁷ RAE, p. 57.

⁵⁸ RAE, p. 59.

recherche en SHS, ce qui explique et justifie les caractères pluri- et interdisciplinaires de l'activité scientifique de l'IEP de Toulouse. On retrouvera ces caractères, très revendiqués à Sciences Po Toulouse, dans les formations.

Alors que les caractères pluri- et interdisciplinaires des formations sont fortement présents de la première à la dernière semaine et que des enseignants-chercheurs ont donc l'habitude de travailler ensemble, le comité prend acte de l'existence de deux laboratoires de recherche. La fusion de ces deux unités permettrait de « confondre » la politique scientifique de l'établissement et celle des laboratoires de recherche, d'une part, d'assumer pleinement les caractères pluri- et interdisciplinaires de la recherche effectuée à Sciences Po Toulouse, d'autre part. En outre, puisque les équipes de recherche sont pluridisciplinaires, la fusion ne devrait pas a priori poser de problème thématique. Même si le caractère disciplinaire des évaluations est mis en avant, notamment concernant les publications⁵⁹ qui comptent dans les carrières universitaires, il est difficile de comprendre en quoi la fusion des deux laboratoires réduirait ce caractère disciplinaire, même s'il faut mentionner la prédominance économique du Lereps.

Les enseignants chercheurs de l'IEP de Toulouse croient à « l'effet de couloir » qui jouera un rôle de rapprochement après le déménagement à la Manufacture des tabacs. Néanmoins, le LaSSP postule au label CNRS et envisage manifestement d'autres éventuels rapprochements. Par ailleurs, la « Chaire Unesco-Bernard Maris » est plutôt animée par un groupe d'économistes liés au Lereps. Cette chaire comprend un volet « animation citoyenne » qui motive l'aide des collectivités territoriales.

Le comité recommande de profiter du regroupement lié au déménagement pour concevoir et mettre en œuvre une politique globale, d'établissement, de la recherche. Cela pourrait notamment se traduire par l'existence d'une seule unité. Le directeur de la recherche devrait alors trouver sa place au sein de « l'espace recherche », tout comme ceux qui sont chargés de l'animation de la recherche.

2 / La pluridisciplinarité au cœur du projet pédagogique de l'Établissement

a/ Un IEP au contenu des formations assez classique

L'offre de formation⁶⁰ est principalement constituée du diplôme de l'IEP organisé sur cinq années et équivalant au grade de master, de quatre parcours du master mention « Science politique » délivré par l'UT1 mais opéré par Sciences Po, de doubles-diplômes nationaux (TBS et Insa) et internationaux (Université de Bologne et Université Complutense de Madrid) ainsi que des délocalisations (Gabon et Bulgarie). Des discussions sont actuellement en cours pour concevoir un programme franco-anglais avec l'Université de Sheffield. L'Institut abrite également deux centres de formation au concours de la fonction publique : un Centre de Préparation à l'Administration Général (Cpag) délivrant une licence d'administration publique (LAP) et un Centre de préparation à l'ENA (Prép'ENA). L'établissement développe aussi la formation continue et à distance grâce notamment à sa plateforme d'apprentissage en ligne.

Science Po Toulouse ne semble pas cultiver à tout prix la différenciation en soulignant que 80 % des enseignements des membres du réseau des IEP sont identiques et pluridisciplinaires mais souhaite travailler sur son attractivité. Dans ce domaine, et afin de se singulariser au sein du réseau, l'institut compte sur les relations privilégiées qu'il entretient avec l'UT1 et certains partenariats académiques, notamment pour la création de doubles diplômes. L'offre de formation qui inclut ainsi des parcours (des masters de « science politique ») qu'on peut juger proches du diplôme de l'IEP, repose ici sur la volonté d'avoir des liens pédagogiques et non pas seulement logistiques avec l'UT1.

Au total l'offre de formation de l'IEP de Toulouse, tout en étant globalement assez classique, possède des éléments de différenciation forts, principalement en termes de double-diplomation.

Le comité recommande de développer ces éléments de différenciation, notamment en réalisant le projet de programme en double-diplomation avec l'université de Sheffield.

⁵⁹ L'IEPT publie en moyenne annuelle une quarantaine d'articles dans des revues scientifiques à comité de lecture (Indicateurs et cibles de performance contractuels IS7, p. 28).

⁶⁰ RAE, p. 6 sq.

b/ Une offre de formation avec quelques éléments originaux insuffisamment tournée vers le secteur privé

Sciences Po Toulouse offre une pédagogie différenciée et quelques thématiques qui lui sont propres⁶¹. On citera les masters « Politique, discrimination, genre » ou encore « Risque, science, environnement et santé » qui peuvent attirer quelques étudiants et sont peu courants, voire inexistants, dans les autres IEP. Les étudiants se tournant *in fine* en grande majorité vers le secteur privé⁶², on pourrait imaginer une participation plus grande du secteur privé à l'offre de formation, notamment quand il s'agit de travailler sur des projets dont les sujets sont proposés par des partenaires extérieurs non académiques, ce qui est le cas des ateliers semestriels pour lesquels les partenariats sont jusqu'à présent principalement publics. Interrogé sur ce point la direction mentionne qu'il y aurait effectivement d'autres partenariats possibles, notamment motivés par le réseau des anciens, mais que les étudiants de l'IEP de Toulouse, siégeant en nombre important à la CFVE, n'y sont pas majoritairement favorables.

Le poids de la décision participative semble élevé dans la structuration de l'offre de formation comme ailleurs⁶³. C'est la raison pour laquelle, outre la CFVE, de nombreux groupes de travail (GT) et commissions ont été créés⁶⁴ (GT architecture pédagogique du Cpag, GT grands oraux, commissions pédagogiques, conseils de perfectionnement). L'information émanant de ces GT et commissions diverses est consolidée en CFVE. Cela participe probablement à l'alourdissement de la charge de travail des personnels, déjà élevée⁶⁵. Les enseignants cumulent en effet les charges pédagogiques, d'encadrement et administratives, ce qui peut poser des problèmes de saturation. Du reste, comme indiqué précédemment, une mission d'audit a été demandée⁶⁶ (lors de la visite, les discussions n'ont pas réussi à départager les personnes se disant responsables d'une telle commande) suite à un profond malaise qui aurait débuté dans l'un des services de l'établissement⁶⁷. Les conclusions de cet audit sont attendues et devraient permettre d'atténuer les tensions si elles s'accompagnent d'une prise en compte de la situation de chacun des services.

Afin d'accroître ses revenus, l'Institut envisage d'ajouter un diplôme en alternance à son offre de formation, ce qui pourrait être une première étape vers un IEP plus ouvert sur le secteur privé, en cohérence avec les évolutions récentes des débouchés des étudiants. Il est recommandé toutefois de veiller à une bonne allocation des ressources, y compris dans l'optique de création de ce diplôme en alternance (par exemple en limitant le nombre de groupes d'étudiants). Là encore, le déménagement à venir est ressenti comme pouvant accroître les possibilités et bénéficier à ce type d'ambition. Il n'empêche qu'il ne sera d'aucun secours pour alléger la charge des enseignants-chercheurs et personnels en charge de la scolarité.

Pour obtenir des revenus supplémentaires et ainsi accroître les ressources de l'établissement, notamment humaines, le comité recommande de profiter pleinement du réseau des anciens étudiants qui pourrait être un relais efficace afin de mobiliser des partenariats privés.

3 / Un adossement fort de la formation à la recherche

Les masters « Politique, discrimination, genre » ou encore « Risque, science, environnement et santé » ont déjà été cités et sont très illustratifs de l'impact de la recherche sur la formation à l'IEP de Toulouse. A l'instar de Bernard Maris, qui a donné son nom à la chaire Unesco, certains enseignants-chercheurs de l'IEP ont choisi de développer leurs travaux en adoptant une approche scientifique plutôt hétérodoxe, ce qui a un impact sur l'organisation de l'institution, le côté participatif de la gouvernance et sur la manière d'y enseigner. Les deux laboratoires sont affiliés au Labex « Structuration des mondes sociaux » (SMS) particulièrement tourné vers la recherche empirique et le courant régulationniste⁶⁸. L'étude des normes et celle des territoires est par exemple particulièrement présente dans les formations dispensées. En outre, les deux laboratoires de recherche d'adossement sont tous deux pluridisciplinaires, ce qui favorise la pluridisciplinarité des études. La mise en place assez récente des conseils de perfectionnement, qui se réunissent une fois tous les deux ans, permettra d'affiner l'offre de formation même si cette ouverture notable sur l'extérieur devrait donner lieu à des rendez-vous plus fréquents.

⁶¹ RAE, p. 39.

⁶² Par exemple, concernant la promotion 2018 du diplôme de l'IEP, 54 % des diplômés travaillent dans le secteur privé, 26 % dans le secteur public et 20 % dans le secteur associatif/ONG (RAE, p. 48).

⁶³ RAE, p. 34.

⁶⁴ *Ibidem*.

⁶⁵ Information recueillie lors des entretiens.

⁶⁶ Voir *supra* le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement.

⁶⁷ Information recueillie lors des entretiens.

⁶⁸ Voir le site internet du Labex SMS.

Le comité recommande que la fréquence des conseils de perfectionnement soit accrue.

4 / La valorisation des résultats de la recherche encore peu développée

Trois personnes sont en charge de la valorisation de la recherche⁶⁹, deux sont rattachées au Lereps, dont le secrétaire général du laboratoire, également en charge du déménagement, une est rattachée au LaSSP.

Des discussions entre les directions des centres de recherche, entamées en octobre 2019, ont abouti à la mise en place d'une organisation expérimentale portant sur la mutualisation des activités de valorisation/animation des deux laboratoires. Ainsi, une des personnes rattachées au Lereps a pris en charge l'ensemble de la gestion des missions et de la gestion financière et comptable des laboratoires tandis qu'une autre personne, du LaSSP, s'est concentrée sur la valorisation de la recherche. Le secrétariat général du Lereps aura, après le déménagement, une fonction de coordination et de valorisation de la politique de recherche et sera rattaché à l'établissement, physiquement aux côtés de la direction plutôt qu'aux côtés des laboratoires⁷⁰.

Du point de vue de ces personnels, la mise en place d'un service commun de la recherche et l'organisation adoptée sont une évidence. Ils sont d'autant plus enthousiastes que c'est un projet spécifique IEP porté par la direction. La personne du Lereps, aujourd'hui en charge de la gestion et rattachée à l'UT1 rejoindra ainsi l'Institut à partir de 2021 tandis que le secrétaire général du Lereps est en attente d'un poste d'Ingénieur de recherche (IGR). Dans l'intervalle, il restera à disposition (avec remboursement de l'IEP) en attendant l'effectivité du poste⁷¹.

Dans le domaine de la valorisation, il y a deux sites internet qui retracent l'activité des deux laboratoires de recherche, l'unicité du site internet étant en projet. L'un d'eux, le Lereps, dispose également d'une page Facebook qui rappelle les agendas. La communication du LaSSP est destinée à un public volontairement inscrit. Cotés partenariats, des liens existent avec la Maison des Sciences de l'Homme (MSH) de Toulouse qui possède ses propres ressources et des financements modestes ont été obtenus dans le cadre du Labex qui ne permettent probablement pas d'entamer une politique de valorisation de la recherche.

La communication recherche apparaît donc peu unifiée et développée. En outre la valorisation fait assez peu appel à des partenariats « externes » au système universitaire. Il faut mentionner que la diminution du volume d'ITarf (Ingénieurs et personnels techniques et administratifs de recherche et de formation) dans les laboratoires semble avoir été un obstacle à une politique ambitieuse dans ce domaine. Ainsi par exemple, la personne du LaSSP, en charge de la valorisation de la recherche, est totalement accaparée par l'organisation du congrès de l'ECPR (*European Consortium for European Research*).

La communication pourrait sans doute être plus ambitieuse et plus ouverte envers la société civile et ce d'autant que, notamment au travers de la chaire Unesco-Bernard Maris, les centres coorganisent de nombreux événements qui pourraient être mieux valorisés : on citera par exemple l'intervention récente de Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie.

Le comité formule ainsi deux recommandations.

- **D'une part, il serait sans doute plus générateur d'ambitions, et plus productif, de baser la personne en charge de la valorisation de la recherche directement aux côtés des laboratoires de recherche et des chercheurs plutôt qu'une localisation auprès de la direction. Cela pourrait par ailleurs constituer un signal fort de la volonté de mettre en place une politique d'établissement en la matière.**
- **D'autre part, il conviendrait d'améliorer, en lien avec le service communication, la politique de dissémination et de valorisation de la recherche, notamment en direction d'un public plus large (anciens étudiants, partenaires publics et privés, grand public) via des sites internet ou autres moyens modernes et peu coûteux.**

5 / Une politique documentaire peu lisible

La bibliothèque de Sciences Po Toulouse possède des locaux exigus et un fonds documentaire modeste⁷². Comme le souligne le RAE, ses capacités d'accueil et de stockage sont limitées⁷³. Elle ne compte qu'une trentaine de places assises⁷⁴ et huit postes informatiques. La proximité géographique des bibliothèques

⁶⁹ Voir l'organigramme de l'établissement.

⁷⁰ Information recueillie lors des entretiens.

⁷¹ Information recueillie lors des entretiens.

⁷² Information recueillie lors des entretiens qui concorde avec la description faite dans le RAE, p. 40.

⁷³ RAE, p. 40

⁷⁴ Donnée obtenue lors des entretiens.

universitaires (BU) de l'UT1 et de l'UT2J permet de pallier en partie ces difficultés, non seulement en ce qu'elle permet aux étudiants et au personnel enseignant de fréquenter ces bibliothèques, mais aussi parce que cette proximité a contribué au développement d'une mutualisation de la documentation numérique avec l'UT1. L'intégration de la bibliothèque de Sciences Po Toulouse au sein d'un réseau de 61 bibliothèques de l'enseignement supérieur de Toulouse et de Midi-Pyrénées permet également de bénéficier des outils de la mutualisation et la mise en place d'un service de navette inter-BU gratuit. Enfin, depuis quelques années, une politique de numérisation a été engagée et se manifeste par la présence de 6500 mémoires du diplôme de l'IEP, accessibles en ligne⁷⁵. À cela s'ajoute la possibilité de consulter, via l'intranet, des revues scientifiques dans le cadre d'abonnements souscrits par les établissements. Toutefois, il ressort des entretiens que les modules de 3 heures de « formation à la recherche documentaire » dispensés en première année, durant les premiers jours de rentrée, s'avèrent insuffisants. Les étudiants sont peu ou mal renseignés sur les services disponibles et sur le catalogue des revues scientifiques accessibles en ligne. Les doctorants, en particulier, ont une faible visibilité des ressources consultables dans le cadre de leur recherche.

De même, la politique de suggestion d'achat qui figure sur le site web est peu connue des étudiants. Le mode de prise de décision du conseil de la documentation chargé de rendre des avis sur le budget de la bibliothèque, sur ses règles de fonctionnement et sur la stratégie d'acquisition, pourrait être mieux formalisé. Les entretiens ont conduit au constat que les décisions prises par ce conseil ne donnaient lieu à aucun vote.

Si l'Institut aspire à ce que le déménagement à la Manufacture des tabacs relance la fréquentation de la bibliothèque, le comité recommande que des mesures permettant de rendre plus lisibles ses services soient mises en place. De même, le comité suggère la création d'un cahier de doléances qui pourrait permettre de faire remonter les problèmes et de mieux appréhender les besoins respectifs du public en termes de politique d'acquisition. Le cas échéant, le comité recommande à l'Institut de faire évoluer la bibliothèque pour que celle-ci s'adapte aux réels besoins des usagers. L'Institut devrait notamment envisager de faire de la bibliothèque, un espace de travail plutôt qu'un lieu quasi-exclusif de consultation et de prêt.

La réussite des étudiants

1 / Une volonté constante d'adapter les étudiants au marché du travail

a/ Un accent particulier mis sur l'insertion professionnelle

Sciences Po Toulouse met un accent particulier sur l'insertion professionnelle de ses étudiants⁷⁶. Un service de l'insertion professionnelle et des relations entreprises rattaché au service des stages a pour mission d'assurer l'orientation et l'insertion des étudiants tout au long du parcours. L'objectif est de permettre aux étudiants, avec le concours de prestataires extérieurs, de construire progressivement leur projet professionnel et de le préciser au cours de leur spécialisation. Les étudiants sont également amenés à effectuer des stages obligatoires qui font partie intégrante de leur scolarité, dans le cadre du diplôme national valant grade de master (trois mois minimum) et en cinquième année (quatre mois minimum)⁷⁷. La mise en place d'une « filière alternance »⁷⁸ d'ici la rentrée 2021, à raison de trois jours de travail en entreprise et deux jours de cours au sein de l'IEP, a pour objectif, d'une part, de permettre une professionnalisation accrue des étudiants désireux d'établir dès le stade de la scolarité une relation avec un employeur putatif, et d'offrir d'autre part une possibilité de financement des études sans pénaliser le bon déroulement de celles-ci.

Le poste de chargé d'insertion professionnelle de l'établissement est marqué par un fort *turnover*, avec une durée d'occupation moyenne d'environ dix-huit mois, qui s'explique par un manque d'attractivité des conditions matérielles qui lui sont associées⁷⁹. L'ensemble des tâches requises par les missions d'insertion professionnelle correspond à plus d'un ETP

Pour pallier le fort *turnover* des chargés d'insertion professionnelle de l'établissement, **le comité recommande que l'établissement réfléchisse à un moyen d'assurer l'attractivité du poste.**

En septembre 2018, Sciences Po Toulouse a mis en place une plateforme « interface 'Alumni SPT' », facilitant la mise en relation entre anciens élèves et employeurs, qui connaît un succès croissant : 543 comptes actifs

⁷⁵ RAE, p. 40.

⁷⁶ RAE, p. 44 et sq.

⁷⁷ La cinquième année, qui clôt la scolarité à l'IEPT, s'apparente au grade master LMD/bac+5 et débouche sur une entrée dans la vie active du diplômé, lequel peut toutefois poursuivre au sein du même IEP dans la filière de préparation aux concours administratifs, s'il le souhaite.

⁷⁸ RAE, p. 16.

⁷⁹ Ce point a été souligné lors des entretiens.

étudiants diplômés pour 103 recruteurs actifs. A ce jour, la plateforme recense 2 300 étudiants diplômés actifs pour 522 comptes recruteurs actifs. Ainsi, dans l'ensemble, Sciences Po Toulouse s'est donné les moyens de favoriser, au-delà de la seule réussite des étudiants, leur insertion dans le monde du travail, ce qui constitue un atout.

b/ Un encadrement rapproché autour d'effectifs restreints comme gage de succès aux concours administratifs

Sciences Po Toulouse dispose de deux centres de préparation aux concours administratifs⁸⁰ : un Centre de préparation à l'École nationale d'administration (Prép'ENA) et aux concours de la haute fonction publique ainsi qu'un Centre de préparation à l'administration générale (Cpag), assurant les mêmes missions qu'un Ipag (Institut de préparation à l'administration général) et hébergeant une année de licence 3 mention « Administration publique », qui prépare aux autres concours de catégorie A.

La Prép'ENA poursuit un objectif de démocratisation de l'accès à la haute fonction publique en permettant aux étudiants d'envisager de présenter des concours A+, notamment en surmontant certains réflexes d'autocensure. Il s'agit en l'occurrence d'élargir le recrutement à travers une logique de vivier. Cela se traduit par la mise en place dès les 1^{ère} et 2^{ème} années d'un « club ENA » qui bénéficie d'un soutien de l'ENA à travers l'organisation de rencontres privilégiées animées par des hauts fonctionnaires. Des stages en administration centrale de trois mois à la fin de la 2^{ème} année sont également offerts aux étudiants de l'Institut. Grâce à un effectif réduit d'environ vingt élèves permettant un encadrement rapproché, les statistiques de réussite à la dernière session 2019 du concours de l'ENA sont flatteuses, avec cinq intégrations.

La Cpag prépare des étudiants de moins de trente ans (un certain nombre de fonctionnaires de la région pour la voie interne), à des concours de catégorie A débouchant en particulier sur des fonctions relevant de la politique de la ville ou les métiers de la sécurité. Il s'agit d'une formation non diplômante dispensée dans un esprit proche de l'apprentissage. Sur un effectif de 70-80 élèves, le taux d'intégration au terme du cycle est d'environ 50 %.

La stratégie de Sciences Po Toulouse en matière de préparation aux concours administratifs se fonde sur un effectif restreint et bien encadré qui débouche sur un taux de réussite satisfaisant aux concours. Le comité recommande que cette configuration favorable soit préservée.

c/ Un dispositif d'éducation intégrée performant au regard des résultats obtenus, mais qui concerne un nombre restreint d'étudiants

L'effort de démocratisation de l'accès à Sciences Po Toulouse repose sur un postulat différent de celui qu'a retenu Sciences Po Paris. Ainsi, le programme d'égalité des chances « Dispo », labellisé « Cordées de la réussite » à Toulouse, est la traduction du programme d'études intégrées (EI) du Réseau Sciences Po depuis 2006⁸¹. Il a pour objectif d'inciter des lycéens boursiers de l'enseignement secondaire ou futurs boursiers de l'enseignement supérieur, à poursuivre des études supérieures. Dans ce cadre, Sciences Po Toulouse a noué un partenariat sous l'égide du Ministère de l'éducation nationale et du rectorat d'académie avec 33 établissements publics locaux d'enseignement d'Occitanie (collèges, lycées d'enseignement général, lycées professionnels)⁸². L'Institut est également associé à l'évaluation et participe avec le rectorat à la mise en place d'un programme de suivi des trajectoires à bac+5 des élèves « Dispo ». 74,6 % des étudiants boursiers de l'enseignement secondaire ayant intégré un IEP ont suivi le programme IEP-EI. A ce jour, sur l'ensemble des 750 élèves accompagnés, il y a au sein de l'établissement 10 à 20 étudiants issus de cette filière, dont les résultats scolaires sont en moyenne supérieurs à ceux de leurs condisciples, sachant qu'il n'existe pas de mesures spécifiques d'accompagnement de ces élèves durant leur scolarité. On peut ainsi saluer l'efficacité de ce dispositif, même si la part des élèves « Dispo » dans l'ensemble de l'effectif de l'Institut reste faible (autour de 1 % du total).

L'enjeu porte sur une extension du dispositif à d'autres établissements, au-delà des 33 actuels, ce qui soulève la question du financement. **Si Sciences Po Toulouse s'attache à mener une politique structurelle d'inclusion ambitieuse, s'agissant en particulier de la lutte contre les discriminations, notamment sociales, la démocratisation pour elle-même ne correspond pas à une politique centrale de l'établissement. Le comité recommande d'étendre le dispositif au-delà des 33 actuels afin de détecter des talents à un stade précoce dans l'ensemble de la région et poursuivre une politique ambitieuse de promotion sociale.**

⁸⁰ RAE, p. 32, 34, 37 et 39.

⁸¹ RAE, p. 9, 13, 16 et 18 et 42.

⁸² RAE, p. 42.

2 / Un environnement propice à une vie étudiante épanouissante

Parmi les innovations notables mises en place depuis la dernière évaluation, outre la création de la CFVE, figure l'ouverture en 2018 d'une permanence d'accompagnement psychologique assurée par une professionnelle qui procède à des consultations confidentielles et gratuites⁸³. Initialement étaient prévues 24 heures de permanence bihebdomadaire permettant de recevoir entre 30 et 40 étudiants en entretien individuel. En réponse au succès de cette mesure d'accompagnement des étudiants, les créneaux de sa permanence ont été revus à la hausse⁸⁴.

Les étudiants de Sciences Po Toulouse profitent d'une vie associative particulièrement riche. Ces associations, dont le nombre a d'ailleurs fortement augmenté ces dernières années (+ 22 % en 2018-2019⁸⁵), figurent sur le site internet de l'Institut. Chaque année est organisé un forum des associations qui permet de recruter de nouveaux membres⁸⁶. À l'occasion des entretiens, le comité a constaté que les étudiants étaient satisfaits à la fois de la diversité des thématiques proposées et du fonctionnement du secteur associatif. Trois-quarts d'entre eux font d'ailleurs partie d'une association. Même les étudiants en mobilité entrante s'impliquent dans les associations, en particulier dans l'association Mûndus qui a pour mission de favoriser l'intégration et l'accompagnement des étudiants internationaux par l'organisation de rencontres conviviales et de visites de la région⁸⁷. Pour encourager la participation à la vie associative, l'établissement a mis en place un système de bonification de points fondé sur des critères objectifs (4 à 8 points par activité et par semestre - exceptionnellement 16 points - sur un total de 600 points). Ces points sont ajoutés au semestre si la note obtenue pour l'activité est supérieure à 10/20⁸⁸. Les étudiants sont conscients des bénéfices de leur engagement et de la procédure à suivre pour obtenir cette bonification de note⁸⁹. Au-delà du respect du décret n° 2017-962 sur l'engagement des étudiants dans la vie associative, sociale ou professionnelle, la visite sur site a révélé toutefois la difficulté à envisager de banaliser une demi-journée pour favoriser le développement de la vie associative et sportive. Reste que 80 % des promotions sont libérées le vendredi soir ce qui contribue à favoriser cette vie associative. **Le comité recommande qu'une réflexion en ce sens soit menée afin d'institutionnaliser la banalisation d'une demi-journée.**

Le comité a également pu constater que les étudiants, comme l'ensemble des personnels, espéraient beaucoup du déménagement, en particulier pour pouvoir organiser leurs activités associatives dans des locaux plus spacieux⁹⁰. A l'heure actuelle, à cause de l'exiguïté des locaux, l'établissement ne peut satisfaire toutes les demandes des associations. Par ailleurs, du fait de leur vétusté, la commission de sécurité en a interdit l'accès aux personnes extérieures à l'établissement.

Le comité recommande donc à l'Institut de prendre en compte les besoins de cette vie associative riche, notamment en y dédiant des salles dans les futurs locaux.

Le comité recommande également à ce que soit approfondie la réflexion sur les partenariats avec les associations d'autres établissements, pour favoriser l'extension des coopérations et des échanges, ce qui pourrait conduire à enrichir davantage encore les activités de ce type et contribuer également à pallier les difficultés liées à l'accès à des locaux dédiés et au matériel adapté. De même, une formation à la gestion pourrait être proposée aux responsables des associations.

Enfin, il a été souligné que les locaux du laboratoire LaSSP n'incitaient pas les doctorants à les fréquenter. Il ressort effectivement des entretiens que les locaux actuels ne se présentent pas comme un lieu approprié pour développer la recherche doctorale. Ce problème devrait néanmoins résolu avec le déménagement de l'établissement.

De manière globale, le comité constate que la vie étudiante est riche et qu'elle favorise leur bien-être.

⁸³ RAE, p. 50.

⁸⁴ Information obtenue lors des entretiens.

⁸⁵ RAE, p. 51.

⁸⁶ Les associations figurent, par ailleurs, sur le site internet de Sciences Po Toulouse. Voir site internet de l'établissement.

⁸⁷ RAE, p. 50.

⁸⁸ Site internet de l'établissement.

⁸⁹ Information obtenue lors des entretiens.

⁹⁰ Les références croisées suite aux entretiens ont permis au comité de noter que les étudiants aspirent à utiliser la salle à usage partagé des nouveaux locaux, laquelle comptera une quarantaine de places et 4 bureaux.

3 / Une forte association des étudiants à la gouvernance de l'Établissement

Les étudiants sont bien intégrés à la vie de leur établissement et se sentent concernés par les thématiques et enjeux qui y sont liés⁹¹, ce qui semble révéler une forme de cohésion. Comme cela a déjà été souligné, la création de la CFVE⁹² a fortement contribué à associer les étudiants aux réflexions menées par l'établissement et sa gouvernance. Les autres conseils de l'établissement comptent aussi des représentants étudiants⁹³. Par exemple, au sein de la commission scientifique, figure un représentant des doctorants et des Ater (Attachés temporaires d'enseignement et de recherche). La commission disciplinaire de l'IEP de Toulouse compte six étudiants titulaires et six suppléants⁹⁴.

Les entretiens révèlent toutefois que les étudiants n'ont qu'un intérêt limité pour les élections. Les dernières élections ont donné lieu à la constitution d'une seule liste⁹⁵ contre deux les années précédentes et trois les années antérieures⁹⁶. Le taux de participation électorale est en baisse : de l'ordre de 30 % lors des élections précédentes⁹⁷, il se situe autour des 10 % pour les élections 2019-2020⁹⁸.

Par ailleurs, si les enseignements font l'objet d'évaluations par les étudiants sur la base de consultations régulières, les étudiants répondent peu à ces sollicitations⁹⁹, leur participation n'étant pas obligatoire. Les résultats de ces enquêtes pourraient pourtant contribuer à cet effort généralisé d'association des étudiants à la gouvernance en suscitant des modifications pédagogiques.

Le comité recommande à l'établissement de faire une plus grande publicité et de mettre en œuvre des moyens visant à encourager davantage la participation électorale des étudiants.

Le comité recommande aussi que l'établissement indique que les enquêtes auxquelles les étudiants sont invités à répondre sont anonymes, la visite sur site ayant révélé que les étudiants n'en étaient pas toujours conscients.

Les politiques européenne et internationale

1 / Un acteur entreprenant en matière de relations internationales

La politique d'internationalisation de Sciences Po Toulouse a un triple objectif¹⁰⁰ : premièrement, enrichir la formation des étudiants de l'Institut en leur proposant dans le cadre de leur mobilité internationale (obligatoire en troisième année du diplôme de l'IEP) des établissements étrangers de qualité, deuxièmement faire rayonner la recherche et la formation de l'IEP au-delà des frontières nationales et troisièmement contribuer à diversifier les cultures et les origines sociales au sein de l'établissement en accueillant des étudiants et des enseignants-chercheurs étrangers.

La mise en œuvre de la politique de mobilité internationale obligatoire des étudiants de Sciences Po Toulouse, commune à l'ensemble des IEP de région¹⁰¹, constitue l'activité principale du service relations internationales (RI) de l'établissement. Elle exige un travail important de la part de ce service qui doit à la fois répondre à un objectif quantitatif, trouver un nombre suffisant de partenaires d'origines géographiques variées pour répondre à la demande étudiante, et qualitatif, faire en sorte que ces partenariats soient de bonne renommée afin de garantir une formation d'excellence aux étudiants en mobilité. Cette activité constitue un aspect important de la politique des IEP de région car elle est un élément de leur stratégie de différenciation. Science Po Toulouse l'a bien compris et propose des destinations où les autres IEP ne sont pas ou sont peu présents, Écosse,

⁹¹ Information recueillie lors des entretiens.

⁹² Cette commission est une évolution de la CEVE et a été mise en place en 2017 suite aux préconisations de la précédente évaluation du Hcéres.

⁹³ Voir le site internet de l'établissement.

⁹⁴ *Ibidem*.

⁹⁵ PV des résultats des élections du 14 novembre 2019.

⁹⁶ Voir l'annexe A31 du RAE, p. 115.

⁹⁷ L'annexe A31 du RAE indique que la participation était de 36 % pour l'élection 2016-2017, 35% pour l'élection 2017-2018 et 32 % pour l'élection 2018-2019.

⁹⁸ PV des résultats des élections du 14 novembre 2019.

⁹⁹ Information recueillie lors des entretiens.

¹⁰⁰ RAE, p. 61.

¹⁰¹ La troisième année du diplôme de l'IEP est consacrée à une expérience internationale (RAE p. 35).

Danemark et Philippines, par exemple¹⁰². Pour l'année 2018-2019, 196 étudiants ont bénéficié d'une mobilité académique sortante dont 108 dans le cadre du programme Erasmus. La même année, 140 étudiants étrangers ont été accueillis dans l'établissement dont 78 dans le cadre du programme Erasmus¹⁰³. C'est dans cette double perspective, quantitative et qualitative, que l'Institut a inscrit sa stratégie de partenariats étrangers et le nombre d'accords est ainsi passé de 127 en 2015 à 170 en 2019¹⁰⁴. Au total, plus de 80 % des étudiants en mobilité sortante obtiennent l'un de leurs trois premiers vœux en termes d'établissements d'accueil.

Sciences Po Toulouse développe également des partenariats internationaux dans le cadre de doubles-diplômes¹⁰⁵. Depuis 2017, avec l'université Complutense de Madrid, l'IEP propose une formation pluridisciplinaire trilingue (français, espagnol, anglais) au cours de laquelle les étudiants alternent entre Madrid et Toulouse. En 2019, 81 candidatures ont été déposées pour 26 places à pourvoir. Près des trois-quarts des candidats sélectionnés sont d'origine française. Le partenaire espagnol se dit particulièrement satisfait de cette collaboration riche et innovante et affirme qu'elle constituera un levier d'action pour des collaborations potentielles futures entre Madrid et les autres établissements de la Comue. Depuis 2013, il existe aussi un double-diplôme franco-italien avec l'Université de Bologne. Typiquement, une promotion de 8 à 12 étudiants français et italiens passe trois semestres ensemble, alternés entre Bologne et Toulouse, et obtiennent à l'issue de leur formation, le diplôme national de master (DNM) français « Expertise de la décision publique » et la *Laurea magistrale* italienne « Organisations et politiques publiques ». Tout en étant moins intégré que le diplôme franco-espagnol, ce programme n'en est pas moins un élément de différenciation notoire de l'offre de formation de l'Institut.

L'IEP de Toulouse a délocalisé son programme de master « Conseil et Expertise en Action Publique (CEAP) » au Gabon et en Bulgarie¹⁰⁶ et projette de le proposer au Tchad. Il dispose également d'un DU de deux semestres offerts totalement en anglais « *International and comparative studies* » qui constitue le programme phare de l'établissement pour les étudiants non-francophones en mobilité entrante. Par ailleurs, l'IEP consacre un support budgétaire (12 mois) pour financer une politique d'accueil de professeurs étrangers.

Cette politique internationale est proposée, mise en œuvre et suivie par le service des Relations Internationales de l'IEP composé de six personnes : trois personnels Biatss et trois enseignants¹⁰⁷. Outre les services déjà mentionnés (Mouv'Box, Toul'Box), cette politique s'articule de manière ponctuelle avec la politique internationale de l'UFTMiP (Texas, pays d'Asie centrale, Japon, Mexique) et s'inscrit dans les prérogatives du Réseau ScPo, toutefois peu développées dans ce domaine. Elle s'accompagne également d'une offre d'apprentissage aux langues étrangères particulièrement riche. Outre l'anglais, l'espagnol, l'allemand ou l'italien, les étudiants peuvent s'initier à des langues moins communes comme le grec moderne, le portugais, le coréen, ... dont les cours sont assurés par l'UT2J.

Au total, la stratégie internationale de l'IEP de Toulouse est ambitieuse et sa mise en œuvre est exigeante en termes d'investissement des personnels¹⁰⁸. On peut s'interroger sur la capacité du service RI, dont l'effectif est modeste, à mener à bien l'ensemble de cette politique. Par exemple, le dispositif de professeurs invités¹⁰⁹ n'est pas conçu de manière globale, mais semble répondre à des demandes individuelles. L'objectif de ce dispositif est sans doute de faire rayonner l'IEP de Toulouse. Cependant, on ne sait pas si cet objectif est atteint dans la mesure où son impact n'est pas mesuré. On ne sait pas non plus si cette politique fait l'objet d'une certaine réciprocité de la part des établissements dont sont issus les professeurs invités.

Le comité recommande de formaliser davantage la politique internationale de l'établissement, notamment en veillant à ce que le dispositif de visiteurs étrangers, essentiellement utilisé par les chercheurs, soit mieux articulé avec l'offre de formation, par exemple en réservant un volume horaire dans le diplôme de l'IEP de Toulouse aux chercheurs invités.

¹⁰² Annexe A41 du RAE.

¹⁰³ Annexe A40 du RAE.

¹⁰⁴ Indicateurs et cibles de performance contractuels IS6, p. 27.

¹⁰⁵ RAE, p. 7.

¹⁰⁶ Pour l'année 2015-2016, 18 étudiants étaient inscrits dans le CEAP-Bulgarie et 13 dans le CEAP Gabon.

¹⁰⁷ RAE, p. 63.

¹⁰⁸ L'annexe A41 du RAE présente dans le détail le bilan, la stratégie et les perspectives du service des Relations internationales.

¹⁰⁹ Une dizaine par an en moyenne (Annexe A6 du RAE).

2 / Une politique des relations internationales peu coordonnée

L'Institut fait preuve d'une grande détermination dans sa volonté d'articuler sa politique internationale à celle de la coordination territoriale¹¹⁰. Il a ainsi fait partie de plusieurs délégations organisées par l'UFTMiP, notamment à destination de la Chine. Il semble très réactif dans ses réponses aux appels d'offre formulés par la coordination territoriale en la matière. Il est par exemple, l'un des quelques établissements de la Comue à avoir manifesté un intérêt afin d'utiliser les services offerts par l'UTMiP pour organiser des *Summer Schools* à destination d'un public étranger. Il est également le seul établissement toulousain, à s'être impliqué dans un projet coordonné par l'UFTMiP, en collaboration avec Campus France, appelé « Défi de l'innovation publique ». Ce projet est destiné à accueillir des étudiants américains issus d'universités prestigieuses (Harvard, MIT, etc.) et à les « tutorer » dans le cadre de stages dans les institutions locales (Préfecture, Région, etc.).

En revanche, il n'existe pas dans le RAE d'éléments tangibles montrant une certaine coordination entre la politique internationale de l'établissement et les activités des chercheurs. Au contraire, le RAE indique que « le lien entre le service RI et les chercheurs peut et devra être davantage développé ». Le comité est en total accord avec cette observation. La recherche développée au sein d'un établissement peut être utilisée comme un passeport en matière de RI. Elle peut faciliter les contacts entre chercheurs et conduire à des accords fructueux entre les établissements dont ils sont issus, à condition que l'information entre les acteurs soit parfaitement partagée.

Le comité recommande d'intégrer davantage la politique en matière de relations internationales et les activités scientifiques de l'établissement par exemple en nommant le directeur des relations internationales membre de droit de la commission scientifique.

Bien que cela ne concerne pas simplement Sciences Po Toulouse mais l'ensemble des IEP du réseau, une politique internationale plus ambitieuse à ce niveau pourrait bénéficier à tous ses membres. Aujourd'hui, le réseau se donne comme objectif de coordonner au minimum les politiques internationales des établissements membres¹¹¹. Il veille par exemple à ce que deux instituts membres ne proposent pas un double-diplôme avec le même établissement partenaire. Il souhaite également développer davantage la promotion de la marque Sciences Po à l'international, notamment en mutualisant les moyens de ses membres pour accroître leur visibilité lors de manifestations de grande ampleur comme le salon de la *National Association of Foreign Student Advisers* (Nafsa) qui se tient chaque année aux Etats-Unis.

Etant donné le caractère entreprenant de Sciences Po Toulouse dans ce domaine, le comité recommande à l'établissement d'être le moteur de la construction d'une politique internationale de réseau qui renforcerait la marque Sciences Po et permettrait aux membres du réseau d'accéder à des partenariats étrangers plus prestigieux encore.

Science Po Toulouse a également comme ambition de concevoir un programme *Erasmus Mundus Joint-Master Degree* dont le montage est extrêmement lourd.

Le comité recommande de développer le projet d'*Erasmus Mundus Joint-Master degree*, au niveau du réseau.

Globalement, le comité recommande à l'IEP de Toulouse d'être à l'initiative de mesures ambitieuses visant à mieux intégrer les politiques internationales des IEP du réseau.

¹¹⁰ Voir le bilan synthétique des résultats du contrat quinquennal proposé dans le RAE (Jalon 7, p. 73).

¹¹¹ Information recueillie lors des entretiens.

Conclusion

L'année 2021 devrait marquer l'achèvement du déménagement de Science Po Toulouse à la Manufacture des Tabacs et conclure ainsi une longue période d'atermoiements déjà qualifiée de « pénitence infrastructurelle » dans le précédent rapport de l'Hcéres¹¹². Malgré cette situation particulière, l'établissement a su préserver ses ambitions.

Sciences Po Toulouse est un membre actif de la coordination territoriale toulousaine. Son objectif est de former des cadres de haute qualité par une pédagogie pluri et interdisciplinaire. Il aspire à une visibilité régionale et nationale et revendique des valeurs de citoyenneté. Sa taille modeste l'oblige à nouer des partenariats locaux, notamment au sein de l'UFTMiP, pour ses activités pédagogiques et administratives. L'établissement compte beaucoup sur son déménagement dans des locaux plus spacieux pour résoudre certaines de ses difficultés.

Sciences Po Toulouse a fait des efforts de structuration importants au cours du présent contrat. Il semble cependant, que la volonté de mettre en place une gouvernance participative l'ait conduit à multiplier les instances (conseils, commissions, groupes projet, groupes de travail, assemblées générales) et à mobiliser ainsi fortement les personnels. Cela se traduit d'une part, par une certaine difficulté à comprendre les processus de décision mis en place et d'autre part, par une charge de travail accrue des personnels qui semblent en conséquence manifester une certaine fatigue.

L'activité scientifique de Sciences Po Toulouse s'effectue eu sein de deux laboratoires abritant des chercheurs de disciplines différentes. Ces laboratoires sont actifs dans leurs réseaux respectifs. Toutefois, leurs caractères pluridisciplinaire, multi tutelle (pour le Lereps), rend sans doute difficile la conception d'une politique scientifique et doctorale d'établissement.

Sciences Po Toulouse propose une offre de formation riche et variée en collaboration avec des établissements partenaires nationaux et internationaux de bonne renommée et coordonnée avec celle des réseaux des IEP de province. Elle est responsable d'une charge de travail importante pour les personnels administratifs et les enseignants de l'Institut. Peut-être serait-il opportun de la rationaliser afin de la mettre en adéquation avec les moyens dont dispose l'établissement.

Les étudiants de Sciences Po Toulouse bénéficient de nombreux dispositifs pour les informer, les orienter et les aider s'ils rencontrent des difficultés particulières. Ils sont bien impliqués dans les dispositifs de réflexion et de décisions de l'établissement. La vie étudiante est riche, notamment grâce à l'activité de nombreuses associations auxquelles les étudiants peuvent participer. La vétusté et l'exiguïté des locaux semblent sur ce point constituer un handicap car elles ne favorisent pas les interactions. Le déménagement apportera dans ce domaine une réelle amélioration.

Même si Sciences Po Toulouse ne revendique pas encore une reconnaissance internationale de ses activités, il n'en est pas moins un acteur entreprenant sur ce plan. Il dispose d'une offre de formation internationale et a de nombreux partenaires étrangers. La politique de RI de l'Institut mériterait d'être mieux coordonnée avec les autres politiques de l'établissement (communication, recherche, etc.) et avec celle des partenaires locaux (UFTMiP, collectivités territoriales) et du réseau des IEP de région.

Si l'établissement affiche de fortes ambitions pour le futur, notamment concernant la généralisation de la démarche qualité, il est également conscient des contraintes auxquelles il est soumis. Ainsi écrit-il dans le RAE que les axes qu'il souhaite mettre au cœur de sa stratégie future « impliquent un effort constant pour définir des priorités et s'y tenir, ne pas courir trop d'objectifs opérationnels à la fois au risque de la saturation des équipes, identifier les faiblesses de l'organisation, et y remédier dans le but de gagner en efficacité, en attractivité, mais aussi et surtout en bien-être pour les personnels et les usagers ». Le comité ne peut que souscrire à ce projet.

Finalement, à la lecture du RAE et suite à la visite sur site, le comité a identifié un certain nombre de points forts et de points faibles et a formulé quelques recommandations.

1 / Les points forts

- La politique de double-diplomation avec des établissements partenaires.
- La bonne insertion professionnelle des étudiants.
- Le programme de démocratisation Dispo.
- La forte implication des personnels.
- L'approche pluridisciplinaire des formations et de la recherche.
- La participation des étudiants à la gouvernance de l'établissement.
- La vie associative.

¹¹² Rapport Hcéres 2015, p. 25

2 / Les points faibles

- Une complexité organisationnelle que traduit un organigramme peu lisible.
- Une stratégie d'établissement comportant une programmation pluriannuelle des moyens peu développée.
- La taille réduite des effectifs administratifs.
- Une politique de recherche et de valorisation peu développée.
- Des partenariats avec le secteur privé qui restent limités.
- Une communication à destination des étudiants peu développée.

3 / Les recommandations

- Tirer parti du déménagement pour mettre en œuvre une politique de recherche d'établissement.
- Hiérarchiser les objectifs de l'établissement et mettre en place un pilotage pluriannuel de l'établissement.
- Accélérer la mise en place de l'alternance et poursuivre le développement de la formation continue.
- Poursuivre la politique de double-diplomation avec les établissements de la Comue.
- Étendre la démarche qualité.
- Profiter davantage du réseau des anciens étudiants pour mobiliser des ressources supplémentaires.

Liste des sigles

A

Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CFVE	Commission des formations et de la vie étudiante
CGE	Conférence des grandes écoles
Codir	Comité de direction
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cpag	Centre de préparation à l'administration générale
CS	Commission scientifique

D

D	(LMD) Doctorat
DGS	Directeur général des services
DNM	Diplôme national de master
DU	Diplôme universitaire

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENA	École nationale d'administration
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel)
Equipex	Équipement d'excellence
EUR	Écoles universitaires de recherche

F

FI	Formation initiale
----	--------------------

G

Gpeec	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GT	Groupe de travail

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
--------	---

I

Iatos	Ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IDEX	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques

IGR Ingénieur de recherche
 Ipag Institut de préparation à l'administration générale
 Itarf Ingénieurs et personnels techniques et administratifs de recherche et de formation

L

L (LMD) Licence
 L/L1/L2/L3 (LMD) Licence, licence 1^{re} année, 2^e année, 3^e année
 LabEx Laboratoire d'excellence
 LMD Licence-master-doctorat

M

M (LMD) Master
 MCF Maître de conférences
 Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

O

Ong Organisation non gouvernementale

P

PEB Prêt-Entre-Bibliothèques
 PR Professeur des universités

R

RAE Rapport d'auto-évaluation
 R&D Recherche et développement
 RCE Responsabilités et compétences élargies
 Renater Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
 RH Ressources humaines
 RI Relation internationales
 RNCP Répertoire national des certifications professionnelles
 ROF Référentiel de l'offre de formation (logiciel de gestion d'accréditation et de publication de l'offre de formation)
 Rome Registre officiel des métiers et emplois
 RTRA Réseau thématique de recherche avancée

S

Saic Service d'activités industrielles et commerciales
 Satis (Département) Sciences, art et techniques de l'image et du son
 Satt Société d'accélération du transfert de technologies
 Sc Sciences
 SCD Service commun de documentation
 SCUIO Service commun universitaire d'information et d'orientation
 SCUIOP Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
 SDV Sciences de la vie
 Seva Service de la valorisation de l'université
 SG Secrétariat général
 SGA Secrétaire général adjoint
 Shon Surface hors œuvre nette
 SHS Sciences humaines et sociales
 SI Système d'information
 Siham Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
 Sifac Système d'information financier analytique et comptable

T

Tice Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

Unesco Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

V

VP Vice-président

Observations du directeur



Toulouse, le 3 juillet 2020

Le Directeur de Sciences Po Toulouse

Tél : 05 61 11 02 70

Fax : 05 61 22 94 80

à l'attention de Monsieur Michel ROBERT,
Directeur du département d'évaluation des
établissements de l'HCERES

Copie : Directeur général des services ; Président Philippe Bélaval

Objet : observations de l'IEP de Toulouse sur son rapport HCERES définitif

Monsieur le Directeur,

Après lecture du rapport définitif du comité de visite du HCERES consacré à Sciences Po Toulouse, je souhaite tout d'abord remercier très sincèrement les experts et les services du HCERES pour la qualité du travail accompli tout au long de ce processus d'évaluation. Nous avons eu le sentiment d'une bonne écoute et d'un effort véritable pour comprendre les spécificités de notre établissement.

Il en résulte **un rapport qui reflète bien les progrès accomplis par l'IEP** ces dernières années, notamment lorsqu'il souligne le caractère participatif de la gouvernance de l'établissement, la richesse de son dialogue social, la solidité de sa situation financière, le pragmatisme de ses mutualisations, l'attractivité de ses partenariats pédagogiques et le fort adossement de ses formations à la recherche, la qualité de son accompagnement à l'insertion professionnelle, les résultats de ses préparations aux concours administratifs A et A+, son « dispositif d'éducation intégrée performant » et son « environnement propice à une vie étudiante épanouissante ». Sont aussi reconnues la « forte association des étudiants à la gouvernance de l'établissement » et une stratégie entreprenante en matière de relations internationales. Avec l'entrée récente dans la Conférence des Grandes Ecoles, ce sont là incontestablement des éléments de **reconnaissance des efforts accomplis par nos équipes administratives et enseignantes**, et cela constituera pour elles une source supplémentaire de motivation pour relever les défis à venir, au premier rang desquels se situe le déménagement tant espéré à la Manufacture des Tabacs.

Sciences Po Toulouse **prend acte des risques qui pourraient peser sur sa gouvernance et son pilotage dans un contexte de développement limité par les moyens humains et immobiliers** : l'établissement est conscient que sa gestion des fonctions support pourrait être, comme vous l'écrivez, « **fragilisée par la faiblesse des effectifs** ». En conséquence, la direction **s'engage résolument vers une hiérarchisation plus claire des objectifs et une formalisation plus fine des**



processus de décision, tout en cherchant à mettre en œuvre un pilotage plus prospectif. Le développement de l'établissement ces dernières années a généré une forte augmentation de la charge de travail des personnels, et les bons résultats rappelés ci-dessus ont été obtenus au prix d'une sollicitation très forte de leurs bonnes volontés. Cela n'est sans doute pas soutenable sans une priorisation plus nette des projets stratégiques, et cela requiert un pilotage RH plus prospectif permettant d'aligner les recrutements sur les objectifs. L'anticipation en la matière n'est cependant **pas facilitée par le turnover des personnels contractuels**, qui constituent actuellement pas moins de 43% des effectifs. Néanmoins, comme les experts en ont été avisés au cours de leur visite, l'IEP a mis en œuvre depuis septembre 2019 **une démarche d'audit organisationnel et d'accompagnement du changement, pilotée par le cabinet Alenium**. Le diagnostic rendu par ce cabinet rejoint certaines des conclusions du comité d'experts HCERES, et ses propositions en matière de pilotage et d'organisation devraient nous permettre de retrouver des marges de manœuvre dans les années à venir. L'équipe de direction est désireuse de conduire ces évolutions à leur terme.

Il n'en reste pas moins vrai que l'optimisation organisationnelle et l'amélioration des modalités de pilotage ne pourront pas faire de miracles si le sous-encadrement de l'IEP, en matière de personnels BIATSS comme d'enseignants, n'est pas pris en compte dans les années à venir. En effet, Sciences Po Toulouse se trouve de plus en plus souvent confronté à des choix cornéliens : l'établissement a, par exemple, récemment donné suite à la demande de ses tutelles de créer un poste de contrôleur interne budgétaire et comptable mais, en l'absence de création de poste, cela a été obtenu en redéployant un emploi supprimé dans le service de valorisation de la recherche. Ce choix contraint entre en contradiction avec la remarque du présent rapport HCERES concernant « la valorisation des résultats de la recherche encore peu développée ». De la même façon, les services communication, FOAD, relations internationales et insertion professionnelle sont notablement sous-dotés au regard des nouveaux besoins auxquels ils ont été confrontés ces dernières années, dans un contexte où la concurrence dans l'offre de formation supérieure ne permet pas de rester immobile. **Ces fortes contraintes de ressources humaines font craindre de devoir à l'avenir prioriser le pilotage au détriment du développement et de la satisfaction des attentes nouvelles des usagers.**

Le constat est moins complètement partagé avec les experts HCERES sur trois points négatifs soulignés par eux dans le rapport.

Le premier est le reproche d'« une **politique de recherche** peu aboutie » au motif essentiel que les deux unités de recherche en SHS, le LASSP et le LEREPS, ne devraient en constituer qu'une seule. S'il est certain qu'une intensification des collaborations entre les deux laboratoires ne pourrait qu'être fructueuse en matière de qualité de la production scientifique, **l'IEP ne postule pas que cela passe nécessairement par une fusion des laboratoires à marche forcée**. En effet, le rapport des experts ne semble pas prendre en compte le fait que **les deux unités de recherche de Sciences Po Toulouse ont chacune obtenu d'excellentes évaluations lors de leurs visites HCERES respectives** ; elles ne perçoivent donc pas la fusion institutionnelle comme une nécessité vitale. De plus, le **rapprochement géographique programmé des deux laboratoires**, au sein du même étage dans les futurs locaux de la Manufacture des Tabacs, permettra déjà une



avancée significative vers plus de collaboration. Dans la mesure où la politique scientifique de l'établissement apporte un soutien entier et égal aux deux équipes, les fusionner ne constitue pas une condition nécessaire pour avoir une politique scientifique de l'établissement alignée sur celles des laboratoires de recherche. Un tel rapprochement, s'il devait murir un jour, se justifierait plutôt par l'ambition de créer à l'IEP de Toulouse un pôle de recherche en SHS atteignant une certaine taille critique.

Concernant l'analyse faite sur notre **politique documentaire**, jugée peu lisible, nous la trouvons exagérément négative alors même qu'il est reconnu que l'exiguïté de nos locaux oblige à des mutualisations pragmatiques. Cela signifie en l'occurrence pour nous continuer à envoyer largement nos étudiants à la bibliothèque d'UT1-Capitole tant que nous n'aurons pas déménagé à la Manufacture des Tabacs, où il est prévu d'aménager un véritable espace d'apprentissage et de documentation sur tout un étage du bâtiment principal. **L'IEP retient cependant les suggestions faites de mieux communiquer sur les services offerts par la bibliothèque et de mieux analyser les aspirations de ses usagers.** En ce qui concerne la suggestion d'articuler espace de travail et lieu de documentation, elle est tout à fait en ligne avec les choix d'ores et déjà arbitrés pour les futurs locaux de la Manufacture des Tabacs.

Un dernier point, portant sur la **politique des relations internationales**, jugée « peu coordonnée », ne suscite que partiellement l'adhésion de l'établissement. En effet, cette remarque se fonde sur deux critiques. Il y a d'une part celle d'un manque de coordination interne entre les politiques des relations internationales et de la recherche. L'IEP partage ce constat et l'avait d'ailleurs souligné dans son rapport d'autoévaluation ; cela constituera un point d'attention de la direction. L'autre critique est plus difficile à comprendre car il nous est reproché en creux de ne pas assumer une sorte de leadership au sein du Réseau Sc Po, en vue de mieux coordonner les politiques internationales des IEP. Sciences Po Toulouse accueille cette idée avec une certaine prudence car l'international est un élément stratégique de différenciation pour chaque IEP.

Pour finir, permettez-moi de vous redire, chers collègues, combien nous avons apprécié cette évaluation compréhensive et constructive.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes sentiments distingués.

Olivier BROSSARD

Directeur de Sciences Po Toulouse



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Institut d'études politiques de Toulouse a eu lieu les 25, 26 et 27 février 2020. Le comité d'évaluation était présidé par **M. Yvon ROCABOY**, professeur des universités (sciences économiques) à l'université de Rennes 1, ancien directeur du Centre de recherches en économie et management (Crem), unité mixte de recherche CNRS, et ancien vice-président de la commission des finances de cette université.

Ont participé à cette évaluation

- **M. Jacques BERNARD**, ancien contrôleur général économique et financier de l'Etat, ministère des finances.
- **M. Philip HESSKE**, administrateur civil, adjoint au chef du bureau politique commerciale, stratégie et coordination à la direction générale du Trésor, ministère de l'économie et des finances.
- **Mme Florence LEGROS**, directrice générale d'ICN Business School Artem à Nancy, professeur des universités (sciences économiques) à l'université Paris-Dauphine, recteur de l'académie de Dijon (2008 – 2011).
- **Mme Danielle ROJAS**, docteur (droit public) à l'université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC), ancienne représentante des doctorants au sein d'une équipe d'accueil.

Monsieur Jean-Luc CLEMENT, professeur des universités, conseiller scientifique, et Madame Viviane RENAULT, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)