

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SCIENCES PO AIX

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 28/09/2023

Au nom du comité d'experts¹ :

Corinne Robaczewski, Présidente du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :

¹ Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

² Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

Avis du comité

1) Forces principales

Sciences Po Aix, qui se définit comme « une grande école repositionnée dans son environnement », a déployé une stratégie cohérente : l'établissement ne s'est pas contenté de restaurer une crédibilité entamée par une grave crise de gouvernance en 2015 (dont les effets se sont fait longtemps sentir au sein de l'établissement et en dehors), il a eu pour ambition de dépasser cette crise en opérant certaines transformations structurantes. Il s'est également saisi de la plupart des recommandations du précédent rapport du Hcéres.

- Au niveau national, Sciences Po Aix s'est pleinement impliqué dans le réseau des 7 IEP, et a obtenu son adhésion à la Conférence des Grandes Écoles en 2018.
- L'établissement a également retrouvé **une réelle légitimité au niveau local** : il est reconnu comme acteur important du territoire, il a développé **une relation équilibrée et solide avec AMU**, essentiellement dans le domaine de la recherche, et il bénéficie d'un soutien substantiel des collectivités.
- **Sciences Po Aix a procédé à une réorganisation institutionnelle dans le domaine de la recherche, à travers la fusion de son équipe d'accueil avec une UMR d'AMU**. La création de Mésopolhis, dont les activités se concentrent principalement sur l'aire méditerranéenne, est une réussite à saluer, qui traduit bien la participation pleine et active de l'établissement à l'écosystème régional de la recherche, notamment grâce à la fondation A*Midex. La politique de chaire, sous l'égide de cette même Fondation, qui est une autre illustration de cette politique, présente un potentiel important.
- **L'offre de formation de Sciences Po Aix est attractive et débouche sur une très bonne insertion professionnelle**. L'IEP bénéficie d'une très bonne réputation, justifiée à la fois par des bons taux de réussite (dépassant les 90 % en moyenne) et par la qualité de l'insertion des étudiants. L'établissement a ainsi mis en place des dispositifs de suivi de l'insertion efficaces, qui témoignent de son souci constant du devenir de ses diplômés.
- **Le corps enseignant de l'établissement est engagé et sensible à l'évolution des pratiques pédagogiques**. Le comité souligne en particulier le fort sentiment d'appartenance des enseignants et des enseignants-chercheurs de Sciences Po Aix, qui se traduit par une implication forte et constante. Par ailleurs, l'IEP soutient **une vie étudiante riche et dynamique, qui repose sur des étudiants engagés et actifs dans les associations et dans la gouvernance de l'école**.

Sciences Po Aix a incontestablement réussi son pari de dépasser les effets durables de la crise aiguë à laquelle il a été confronté. La forte implication de l'équipe de direction au service de l'établissement, s'appuyant sur une organisation renouvelée, un dialogue social renoué et des finances saines, lui permettent désormais d'envisager un passage aux RCE, qui est un de ses objectifs politiques majeurs.

2) Faiblesses appelant une attention particulière

- Si Sciences Po Aix revendique une dimension euro-méditerranéenne, force est de constater **qu'en dépit des réalisations existantes, elle n'est pas assez visible en dehors de la recherche**. Les principaux partenaires internationaux ne sont pas de cette zone, et l'offre de formation ne met pas suffisamment en évidence ce trait qui se veut distinctif.
- **Les coopérations de l'IEP avec les partenaires socio-économiques ou académiques sont insuffisamment formalisées et des priorités, dans ce domaine, restent à déterminer**. Si le soutien des collectivités est indéniable, et s'il existe des partenariats actifs avec le monde socio-économique, ces coopérations ne sont pas assez hiérarchisées en fonction de sa stratégie.
- **La mise en place d'un véritable réseau de diplômés, déjà recommandée par le précédent rapport du Hcéres, n'a toujours pas été véritablement réalisée**. Malgré un contexte porteur, les étudiants étant très impliqués tout au long de leur parcours, l'association des diplômés peine à se développer. **Le comité regrette que Sciences Po Aix n'exploite pas suffisamment, de cette façon, le potentiel de ses anciens étudiants**, sur lesquels il pourrait utilement s'appuyer pour le déploiement de sa stratégie partenariale et le suivi de l'insertion professionnelle de ses jeunes diplômés.

3) Recommandations

- **Renforcer le service en charge des ressources humaines, en vue d'anticiper le passage aux RCE et d'engager sereinement le suivi de la masse salariale**, ce qui implique également de poursuivre la mise en œuvre de la GPEEC. L'établissement a suivi la recommandation du précédent rapport du Hcéres en consacrant des efforts significatifs à la progression de ses ressources propres, mais une piste intéressante consisterait à développer la **formation continue et l'alternance** – ce qui nécessitera des adaptations aux besoins de ces publics spécifiques.
- **Consolider ses atouts distinctifs**. Le comité estime qu'il serait pertinent de développer l'offre de formation en lien avec le monde arabe et méditerranéen, notamment au niveau du master et dans une optique d'internationalisation. Plus généralement, malgré la progression notable du nombre de partenaires internationaux, **l'offre de doubles-diplômes mériterait, selon le comité, d'être renforcée**. Ces deux démarches permettraient d'accentuer le caractère différenciant de l'offre de formation.
- **Développer les collaborations avec AMU** en ne se limitant pas à la politique scientifique, mais en s'appuyant sur les synergies possibles **en matière de relations internationales (notamment avec le monde arabe et méditerranéen), de mutualisations ou d'échanges de bonnes pratiques en vue du passage aux RCE**.
- **Harmoniser le processus de sélection des doctorants entre les écoles doctorales**, notamment en partageant l'information sur la procédure et les prérequis, et articuler la formation doctorale avec la politique de recherche pour mieux répondre aux besoins des étudiants de 3^e cycle.

Le comité souhaite enfin formuler deux recommandations, dans la continuité de celles formulées dans le précédent rapport du Hcéres, pour insister sur l'incontestable opportunité de leur mise en œuvre :

- En matière de communication, si des progrès ont été réalisés, **le comité estime néanmoins nécessaire de renforcer la communication en interne** pour favoriser une meilleure compréhension des circuits de décision par sa communauté ; il encourage également l'établissement **à renforcer la communication externe pour lui permettre de rendre plus visible sa stratégie et de mieux faire connaître ses activités à ses partenaires** (en particulier dans le domaine de la recherche).
- Concernant le réseau des diplômés, **le comité recommande à nouveau à l'IEP de mettre en place sans plus attendre un plan d'actions pour structurer les relations avec les alumni et garantir la pérennité et la stabilité du dispositif**.

Présentation de l'établissement

1/ Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 27 mars 1956 par décret sous le nom statutaire d'Institut d'études politiques de l'université d'Aix-Marseille¹.
- **Regroupement** : Association avec Aix Marseille Université, partenariat dans le cadre de l'association Aix-Marseille-Provence-Méditerranée, convention d'accueil avec Avignon Université.
- **Statut juridique** : Sciences Po Aix est un établissement public national à caractère administratif.
- **Modes d'accès** : L'IEP est accessible sur concours soit en première année (concours commun), soit par intégration directe en deuxième et quatrième année. Il fait partie des 10 IEP de France.
- **Typologie et organisation** : L'IEP d'Aix est intégré dans l'espace de l'ESRI de la région PACA, caractérisé par un tissu d'enseignement supérieur et de recherche bien maillé en zone littorale et bien réparti entre les deux académies de Marseille et de Nice. Les deux pôles sont structurés autour de l'Association « Aix-Marseille-Provence-Méditerranée » créée en 2016 et l'Université Côte d'Azur créée en juillet 2019. L'institut est membre de la conférence régionale des grandes écoles.

Cartographie étudiante

- **Nombre d'étudiants** : 1682 étudiants (situation en 2021-2022 – source : SISE)²
- **Répartition des effectifs étudiants en 2021-2022³** :

Etudiants inscrits dans les diplômes d'établissement	19,2 %
Licence	1,1 %
Master	34,5 %
Doctorat	1 %
Pourcentage d'étudiantes	64,6 % (soit 1086)
Etudiants boursiers ⁴	26%
Etudiants inscrits en mobilité internationale	12,8 %

- **Taux de réussite en fin de 3^e année** : 98 % (écoles en 3 ans et écoles en 5 ans).
- **Taux de réussite en L en 3 ans** : 95,61 %⁵.
- **Frais d'inscription 2022-2023** : 812 €⁶
- **Mobilités internationales sortantes (stage/académique)** : 100 %
- **Ressources humaines (données 2020)⁷** :
 - o **59 enseignants en poste**, dont 31 enseignants-chercheurs (EC), 450 professionnels intervenants vacataires, 13 enseignants-chercheurs invités par an⁸ ;
 - o **Effectifs titulaires et contractuels** : 141, dont 67 BIATSS et 74 enseignants ;
 - o **Répartition EC/BIATSS** : en 2020, 124 personnels permanents, dont 52 % d'enseignants-chercheurs et 48 % de BIATSS ;
 - o **Répartition titulaire/contractuel** : BIATSS (64 % de titulaires et 36 % de contractuels), EC (54 % de titulaires et 46 % de contractuels) ;
 - o **EC titulaires** : 30 % PR, 45 % MCF, 25 % enseignants second degré ;
 - o **BIATSS titulaires** : 46,4 % catégorie A, 21,4 % catégorie B, 32,1 % catégorie C.
- **Budget (2021-2022)** : 5,5 M€ (10 M€ avec la masse salariale État)⁹.
- **Patrimoine immobilier**¹⁰ : Trois sites différents (dont patrimoine bâti de plus de 4800 m²).
- **Recherche** :
 - o **Unités de recherche** :

¹ L'établissement s'inscrit dans l'héritage de l'École libre des sciences politiques.

² <https://paysage.enseignementsup-recherche.gouv.fr/structures/G8QBG/chiffres-cles/etudiants>.

³ Données sur les étudiants 2021-2022 issues du Système d'Information sur le Suivi de l'Étudiant, Paysage MESR.

⁴ Parcoursup 2022

⁵ Données communiquées par l'établissement, carte d'identité chiffrée 2021.

⁶ <https://www.letudiant.fr/etudes/iep/budget-etudiant-combien-coutent-des-etudes-en-iep-sciences-po.html>

⁷ Fiche DGRH, Politique contractuelle-DGRH A1-1/DGRH C1-1, Institut d'Études Politiques d'Aix-en-Provence, Aix-Marseille, données 2020.

⁸ Données issues de l'enquête Conférences des Grandes Écoles 2021.

⁹ RAE, page 31.

¹⁰ Données issues de la présentation dans le précédent rapport d'évaluation de l'IEP d'Aix publié en 2017.

- **MESOPOLHIS (UMR 7064)** : un laboratoire pluridisciplinaire sociologie, science politique et histoire (Centre Méditerranéen de Sociologie, de Science politique et d'Histoire), sous tutelle d'AMU, de l'IEP d'Aix et du CNRS ;
- **AMSE (UMR 7316)** : un laboratoire d'économie (Aix-Marseille School of Economics), sous tutelle d'AMU, du CNRS, de Centrale Marseille et de l'EHESS ;
- **DICE (UMR 7318)** : un laboratoire en droit international, comparé et européen, sous tutelle d'AMU, du CNRS, de l'UPPA et de l'Université de Toulon.
- **Champs disciplinaires** : Droit, Économie, Histoire, Science Politique, Sociologie et Sciences de l'éducation.
- **Idex** : Participation à la politique de recherche du site Aix-Marseille à travers des projets structurants (membre fondateur à l>IDEX A*midex).
- **Animation scientifique** :
 - Implication forte dans des espaces de partages scientifiques (GIS Esprit-Études, GIS MOM-Moyen Orient, GIS Euro-lab) ;
 - Structuration de liens avec des instituts partenaires (IMERA, Institut Société en mutation en Méditerranée, l'institut méditerranéen pour la transition environnementale).
 - **Chaire commerce international et environnement** : elle doit être lancée en 2022-2023 (financement 150 K€/an).
- **Écoles doctorales** :
 - 2 écoles co-accréditées en délivrance conjointe avec AMU (« Sciences juridiques et politiques », « Espaces, cultures et sociétés »).
- **Principaux domaines de spécialisation de la production scientifique** :
 - Sciences humaines et sociales (SHS) et plus particulièrement sciences politiques, sciences économiques, sociologie et histoire contemporaine.
- **Établissement titulaire de la Charte Erasmus+**.

Contexte territoire¹¹

- **Population de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) + Dynamique démographique¹²** : 5,1 M d'habitants, +0,4 %.
- **Deux académies, académie de Aix-Marseille et de Nice**, et six départements.
- **Quatre universités localisées sur les quatre sites les plus urbanisés de la région** : Aix-Marseille Université, Avignon Université, l'université Côte d'Azur et l'université de Toulon, 177 000 étudiants inscrits dans un établissement d'ESR de la région.
- **Production scientifique pour la région Provence-Alpes-Côte d'Azur** : 7,5 % des publications nationales en 2019 (4^e rang national) et 5,2 % des dépôts de brevets en 2019 (4^e rang national)¹³.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 193,34 M€ répartis à parité entre l'État et la région¹⁴.
- **Personnels de l'ESR de la région** : 8838 chercheurs (7,6 % de l'effectif national)¹⁵, 5 938 enseignants et enseignants chercheurs (6,8 % de l'effectif national)¹⁶, 6 557 personnels administratifs (3,6 % de l'effectif national)¹⁷.

2/ Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2017)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

¹¹ Strater : « Diagnostic territorial de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation Provence-Alpes-Côte d'Azur Juillet 2022 » // <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2022-07/strater-2022---provence-alpes-c-te-d-azur-19258.pdf>.

¹² Insee : « Dossier complet. Commune de Toulon (83 137) » // <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=COM-83137#chiffre-cle-1>.

¹³ cf. Strater, Diagnostic territorial Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2022, page 11.

¹⁴ cf. CONTRAT D'AVENIR Provence-Alpes-Côte d'Azur, Document opérationnel du Contrat de plan État-Région 2021-2027 49, annexes de la délibération n° 22-4, page 49. Consultable à l'adresse suivante : <https://www.prefecturesregions.gouv.fr/provence-alpes-cote-dazur/content/download/100449/639546/file/CPER%202021%202027.pdf>.

¹⁵ cf. Strater, Diagnostic territorial Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2022, page 130.

¹⁶ cf. Strater Diagnostic territorial Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2022, page 131.

¹⁷ cf. Strater, Diagnostic territorial Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2022, page 134.

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

Ces recommandations ont globalement correspondu aux actions menées par Sciences Po Aix au cours de la période évaluée, même si certaines n'ont pas encore totalement abouti. Le présent rapport en a pris acte au fil de son évaluation. Toutefois, la recommandation relative à l'animation et à la structuration du réseau des diplômés fait exception. Elle est à nouveau formulée dans ce rapport.

3/ Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, une rencontre stratégique a été organisée le 17 novembre 2021. Le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2022. Le comité a apprécié la qualité du rapport d'autoévaluation (RAE), qui témoigne à la fois du sérieux de l'équipe de direction et de l'implication de l'ensemble des services concernés au sein de l'établissement. Sciences Po Aix développe le plus souvent une analyse lucide sur ses forces et ses faiblesses. L'école a toutefois fait le choix de ne pas suivre la structure de la grille d'évaluation, prenant ainsi le risque de perte de données et d'exhaustivité dans les réponses qu'il apporte aux critères évalués.

La visite de l'établissement s'est tenue du 14 février au 15 février 2023. 45 entretiens ont été réalisés en présentiel sur une durée de 2 jours. L'établissement s'est parfaitement plié à l'exercice, répondant aux questions et complétant les informations demandées, le cas échéant.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1/ Un positionnement reposant sur la marque « Sciences Po » que l'établissement définit prioritairement dans son environnement local

Comme tous les IEP, Sciences Po Aix se positionne sur une mission de service public de formation des « cadres supérieurs des secteurs public, parapublic et privé de la nation, et notamment des fonctions publiques de l'État et des collectivités territoriales »¹⁸. Dans cette perspective, il s'appuie sur un modèle pédagogique commun aux IEP qui pourrait en lui-même suffire à l'attractivité de l'établissement aixois. La marque « Sciences Po » induit en effet de solides atouts académiques, pluridisciplinaires et internationaux. Ainsi, le caractère international des formations, se traduisant par un nombre important d'échanges d'étudiants, ainsi que la dimension pluridisciplinaire sur laquelle reposent les cursus, sont autant d'éléments qui favorisent l'employabilité des étudiants et donc l'attractivité de l'établissement.

Toutefois, l'établissement rappelle dès l'introduction de son RAE que « le projet développé dans le cadre du contrat précédent a été conçu dans un contexte de crise aiguë »¹⁹. Il précise dans la conclusion du RAE que l'école a conduit son redressement « en dépit du lourd passif lié à une crise majeure de gouvernance ». Le comité a pu mesurer, à la fois au cours des entretiens et lors de la présentation faite par l'équipe de direction, les conséquences des turbulences que l'IEP a subies au cours de l'année 2015, liées à une enquête judiciaire. On ne peut comprendre certains des choix de l'établissement sans prendre en compte les effets durables de cette crise²⁰. La stratégie de « retour assumé aux principes de service public »²¹, qui pourrait sembler générale, voire banale, prend ainsi tout son sens dans ce contexte particulier. Plus précisément, le RAE indique que le positionnement de l'IEP d'Aix-en-Provence est étroitement lié au rétablissement durable de sa crédibilité²². Le contrat d'établissement 2018-2022 rappelle ainsi dès son préambule la volonté de l'école de « tourner la page au sortir d'une crise et [de] projeter Sciences Po Aix dans une trajectoire ambitieuse et soutenable, [ce qui] nécessite au préalable de réaffirmer les principes qui gouvernent le développement d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, tout en respectant son identité ».

La stratégie affichée fait preuve d'une grande cohérence : elle structure clairement les différentes actions menées ces dernières années. On peut ainsi évaluer la trajectoire suivie à l'aune d'une double ambition :

- Restaurer une image abîmée et retrouver une crédibilité ;
- « Tourner la page » pour redéfinir une identité claire.

Le redressement de l'école est visible à différents niveaux. Tout d'abord, et assez naturellement, l'école s'est appuyée sur le réseau des IEP²³, que l'établissement considère comme un véritable atout²⁴. Sciences Po Aix est par ailleurs membre de la Conférence des Grandes Écoles depuis 2018 : cette adhésion revêtait, au vu du contexte, un caractère symbolique. De plus, le directeur de Sciences Po Aix assure la présidence, depuis 2019, de la conférence régionale des grandes écoles. L'ancrage régional est une priorité de l'établissement, qui considère que sa visibilité passe par un renforcement des liens avec les collectivités locales : la ville d'Aix-en-Provence, le département des Bouches du Rhône ou encore la Région PACA²⁵.

Au niveau du site, l'établissement s'est engagé « à garantir le plein effet des dispositions de la convention d'association »²⁶, signée avec AMU en 2015, et à rétablir « un partenariat confiant et équilibré »²⁷. Le contrat d'établissement rappelle ainsi que « cette trajectoire a pour enjeu la restauration de la crédibilité de Sciences Po Aix, comme partenaire au sein du site Aix-Marseille-Provence-Méditerranée ». Les entretiens ont confirmé que la relation est désormais efficace, équilibrée et apaisée. En tant que membre fondateur d'A*Midex,

¹⁸ Art. D.741-10 du Code de l'éducation nationale.

¹⁹ RAE, p. 3.

²⁰ Crise dite « des faux diplômes »

²¹ Ibid.

²² RAE p. 5.

²³ Réseau regroupant les 7 IEP de région et ayant pour activité principale d'organiser chaque année une procédure de recrutement commune.

²⁴ Contrat d'établissement, p.1

²⁵ RAE p. 7.

²⁶ Contrat d'établissement, p. 2.

²⁷ RAE, p. 6

Sciences Po Aix participe activement au comité de pilotage (COPIL). Il a par ailleurs souhaité articuler sa stratégie à une logique de site, même s'il reste très attaché à son identité propre. **Si les actions les plus visibles s'inscrivent principalement dans le domaine de la recherche, la collaboration avec l'Université d'Aix-Marseille se décline également dans le domaine de la formation, avec notamment le co-portage d'un parcours international de master en communication.**

S'il est indéniable que la crise traversée a très fortement marqué l'établissement, il serait réducteur de considérer que la stratégie de Sciences Po Aix a simplement consisté à revenir à une situation normale. Deux exemples permettent d'illustrer la volonté et la capacité de cet IEP à surmonter et dépasser cette crise. La traduction la plus concrète (développée dans le domaine 2) porte sur l'évolution de l'organisation de la recherche. Suivant en cela les recommandations du Hcéres, Sciences Po Aix a réussi, en fusionnant son équipe d'accueil avec une UMR, à créer le laboratoire Mesopolhis, UMR regroupant l'essentiel de ses enseignants-chercheurs (EC) et dont il assure la co-tutelle avec AMU et le CNRS. Cette évolution lui a permis de structurer de manière visible sa recherche en reprenant une thématique reconnue, l'espace euro-méditerranéen, et de consolider son lien avec AMU. Les résultats obtenus en à peine trois ans sont bons, voire très bons (cf. le domaine 2, ainsi que le rapport d'évaluation du Hcéres sur le laboratoire Mesopolhis).

La volonté politique affichée par l'établissement de passer aux RCE d'ici fin 2024 est un autre élément marquant : il s'agit d'un projet ambitieux pour un établissement de cette taille, qui permettrait de démontrer sa capacité de pilotage financier. Si ce passage n'est pas encore acquis, Sciences Po Aix s'est donné les moyens d'y parvenir, et de parachever ainsi sa transformation (cf. *infra*, partie pilotage).

L'établissement a défini ses priorités à court et moyen termes, ainsi qu'une trajectoire en phase avec son contexte local, mais il affirme encore peu son positionnement national ou international. **Pour mieux affirmer ce positionnement, le comité recommande à l'IEP de s'appuyer davantage sur Aix-Marseille-Université dans d'autres domaines que celui de la recherche.**

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2/ Une stratégie clairement définie, mais qui manque encore de relais, tant en interne qu'auprès des partenaires extérieurs

La stratégie de Sciences Po Aix comprend quatre axes :

- L'adaptation de l'offre de formation aux enjeux de la professionnalisation, notamment par l'extension du périmètre de l'alternance ;
- La consolidation du processus de structuration de la recherche ;
- La poursuite de la structuration de l'établissement et de sa gouvernance ;
- Le déploiement de la seconde phase du Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI)²⁸, qui repose sur un principe de cofinancement.

Pour chacun de ces axes, la stratégie est bien établie et l'établissement a identifié les possibilités et les menaces propres aux enjeux auxquels il est confronté, en veillant notamment à la mise en adéquation des moyens humains et financiers avec les projets de l'établissement²⁹.

Le comité relève toutefois que cette stratégie sera portée par un nouveau directeur, le mandat du directeur actuel touchant à sa fin, et que les attentes à l'égard de la nouvelle équipe seront fortes. En effet, il ressort des entretiens que le directeur actuel a été investi professionnellement et personnellement pendant ses deux mandats successifs, et qu'il est particulièrement apprécié de son personnel.

Si la stratégie est clairement définie, elle manque encore de relais, tant en interne qu'auprès des partenaires extérieurs. Ainsi, le comité s'étonne que toutes les parties prenantes de l'établissement ne se soient pas appropriées cette stratégie. Lors des entretiens, le CODIR³⁰ a été présenté comme l'instance décisionnaire de la stratégie de l'établissement. Cependant, les décisions du CODIR ne semblent pas toujours connues de tous les services. Par ailleurs, le comité a constaté que les partenaires extérieurs, y compris les collectivités locales

²⁸ V. *infra* Référence 8.

²⁹ RAE p. 32.

³⁰ Comité réunissant mensuellement, autour du directeur, les directeurs adjoints, la directrice de cabinet et le secrétaire général. V. *infra*.

dont l'IEP considère que sa visibilité dépend, ne connaissent pas la stratégie de l'établissement, ce qui les empêche de la relayer.

Le comité encourage Sciences Po Aix à mieux communiquer autour de sa stratégie, en s'appuyant notamment sur ses outils de communication interne et externe, et à mieux articuler sa politique de communication avec ses axes stratégiques.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3/ De solides partenariats académiques qui ne s'inscrivent pas encore pleinement dans le cadre de la stratégie d'établissement

Sciences Po Aix a noué des partenariats académiques de premier plan dans le cadre de sa stratégie de recherche ou de formation. Sur le plan académique, l'établissement bénéficie d'une forte renommée, liée à la marque « Sciences po », et il est reconnu par ses partenaires locaux, nationaux et internationaux.

En matière de recherche, les deux principaux partenaires de Sciences Po Aix sont Aix-Marseille Université et le CNRS. Les soixante enseignants-chercheurs de l'IEP se répartissent au sein de trois unités mixtes de recherche. La principale unité est l'UMR Mesopolhis (unité pluridisciplinaire en Sciences humaines et sociales)³¹, qui résulte d'un solide partenariat avec AMU et le CNRS depuis janvier 2021 (cf. domaine 2). Les deux autres unités, l'UMR Dice³² et l'UMR Amse³³, accueillent six enseignants-chercheurs juristes pour la première et trois enseignants-chercheurs économistes pour la deuxième. Une convention de partenariat a été conclue avec les tutelles de l'UMR Dice. Une autre est en cours avec l'UMR Amse, afin de préciser les conditions d'accueil des chercheurs³⁴.

Le comité salue la mise en place de ces conventionnements qui constituent une base solide pour la stratégie de recherche de l'établissement. Il estime que ces partenariats peuvent être l'occasion d'une réflexion plus large, englobant la formation, en particulier au niveau master.

En matière de formation, Sciences Po Aix a également noué quelques partenariats avec de grandes écoles d'ingénieurs et de commerce pour proposer une offre de double diplomation (École de l'Air, École Centrale Marseille, Skema). **Le comité constate que le nombre d'étudiants concernés reste encore modeste (deux à six élèves chaque année)³⁵. Aussi, il encourage fortement l'établissement à développer le dispositif, qui favorise un enrichissement mutuel des étudiants et qui répond tant aux besoins en emploi du territoire qu'aux aspirations des nouvelles générations.**

Cette dynamique partenariale pourrait être l'occasion pour l'établissement de donner plus de visibilité à ses activités de recherche. Dans la mesure où les liens construits avec ses partenaires permettent le recrutement de diplômés, de stagiaires ou d'alternants, l'établissement a tout intérêt à augmenter la visibilité de ses activités de recherche auprès d'eux. De ce point de vue, **le comité encourage le développement d'une communication externe pour faire mieux connaître Sciences Po Aix dans toute sa diversité** en valorisant les lignes de force et en diffusant un programme annuel des événements externes. Le nouveau site internet³⁶ et le projet de newsletter externe devraient également répondre à cet enjeu de diffuser largement l'information sur les activités de l'établissement.

4/ De nombreux partenariats internationaux, essentiellement au service de l'individualisation des parcours de formation

Sciences Po Aix a mis en place le dispositif « Itinéraires - Un même diplôme pour tous, un itinéraire pour chacun »³⁷ qui repose sur des partenariats de longue date avec différentes universités européennes (Birmingham, Fribourg, Louvain), américaines (Sherbrooke), et d'autres continents. Il résulte des entretiens menés par le comité que ces

³¹ 55 % des enseignants-chercheurs et 55 % du budget proviennent de Sciences Po Aix.

³² Droit International Comparé et Européen. Les tutelles de Dice sont l'AMU, le CNRS, l'Université de Pau et des pays de l'Adour, et l'Université de Toulon.

³³ Aix-Marseille School of Economics, dont les tutelles sont l'AMU, le CNRS, l'École centrale de Marseille, et l'École des hautes études en sciences sociales.

³⁴ RAE p. 21.

³⁵ RAE p. 7.

³⁶ Mis en ligne fin février 2023

³⁷ Cf référence13.

partenariats sont nés le plus souvent de relations interpersonnelles (professeur invité ou cursus commun) avant de prendre progressivement une envergure plus importante (échanges d'étudiants, accueil de stagiaires, co-organisation de colloques³⁸, mise en place d'un triple diplôme Sherbrooke-Louvain-Sciences Po Aix).

Au total, 140 partenariats internationaux sont actifs³⁹, l'objectif étant de proposer le choix le plus large aux étudiants et aux équipes pédagogiques. Si le rayonnement à l'échelle euro-méditerranéenne est revendiqué, cette stratégie manque encore de structuration. Le contrat d'établissement affirmait clairement la volonté de « conforter l'identité d'un établissement euro-méditerranéen ». Celle-ci peine cependant à se traduire concrètement : les partenariats les plus structurants ne sont pas dans cette zone, et en matière de formation, il y a peu d'exemples d'une réelle prise en compte de cette dimension. **Le comité recommande à l'établissement de prendre position sur des partenariats stratégiques et de mieux articuler la formation et la recherche dans les partenariats qu'il formalise.**

5/ La reconnaissance de Sciences Po Aix comme un acteur incontournable de son territoire d'implantation

Afin que les étudiants puissent accéder à une diversité de métiers des secteurs public et privé, la stratégie a été de constituer de nombreux partenariats avec le monde socio-économique, même s'ils ne sont pas systématiquement formalisés. Plusieurs temps forts sont proposés pour favoriser l'insertion professionnelle, dont le « Forum de la Vie Active »⁴⁰ qui réunit cinquante partenaires et quinze institutions publiques.

Sciences Po Aix ayant fait de l'accès à la culture un axe fort, pour les étudiants mais aussi pour l'ensemble du personnel, a élaboré une politique partenariale avec les établissements culturels aixois⁴¹. Ces partenariats conduisent l'établissement à co-organiser chaque année une vingtaine de manifestations culturelles, qui touchent un large public, au-delà des étudiants et du personnel⁴². Le comité observe que ces partenariats extra-académiques constituent un point fort pour l'établissement. Les partenariats ou alliances avec l'IEP d'Aix-en-Provence s'imposent « naturellement », de l'avis des représentants du monde socio-économique et des collectivités territoriales.

Par ailleurs, l'établissement assume sa volonté de développer fortement son ancrage régional. Depuis 2019, son directeur assure ainsi la présidence de la Conférence Régionale des Grandes Écoles. D'après l'établissement, cet engagement permet de renforcer les relations avec les grandes écoles de la région (notamment l'École de l'Air et de l'Espace de Salon de Provence et Centrale Marseille) et d'obtenir le soutien des acteurs du territoire. La Région, tout comme la ville d'Aix-en-Provence, soutiennent en effet fortement Sciences Po Aix. Si elles ne versent pas de subventions à proprement parler, elles considèrent que le financement de projets structurants, de manifestations scientifiques ou d'infrastructures ne peut que constituer un levier positif au service du rayonnement du territoire.

Bien que certains partenariats aient été formalisés, **le comité regrette que le soutien apporté par les collectivités locales ne soit pas strictement encadré dans la mesure où la réalisation des objectifs financés ne fait pas nécessairement l'objet d'un bilan.**

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

6/ Un CODIR efficace qui constitue le socle de la gouvernance de l'établissement

³⁸ Exemple du Forum franco-allemand de la Méditerranée : la 5e édition a été organisée en novembre 2022 par Sciences Po Aix, l'IMÉRA et le Centre franco-allemand de Provence sur le thème « Conciliations et/ou réconciliations : Allemagne, France, Algérie ».

³⁹ RAE p. 40.

⁴⁰ La 13e édition du Forum « De l'Amphi à la vie active » a été organisée le 28 septembre 2022.

⁴¹ Une référente mission culturelle est en charge de la programmation culturelle de l'établissement (Festival d'arts lyriques, nuit des musées...). Cf RAE p. 36.

⁴² Selon le « Bilan Affaires Culturelles », en 2021-2022, les 25 manifestations culturelles ont touché un public de 6 000 personnes, en incluant les étudiants et le personnel de Sciences Po Aix.

Le comité de direction (CODIR) est une instance propre à l'établissement. Il réunit mensuellement, autour du directeur, les directeurs adjoints en charge de la Direction de la Formation et des Études (DFE) et de la Direction des Relations Extérieures et de la Vie Étudiante (DREVE), le délégué à la recherche, la directrice de cabinet et le secrétaire général. Le CODIR assure la traduction concrète des orientations arrêtées en Conseil d'administration (CA), en Commission Formation et Innovation Pédagogique ou en Commission Scientifique (CS), que le RAE présente comme les instances « officielles »⁴³. Lieu d'échanges et de validation des décisions importantes en matière de gestion, dont la nature est diverse, le CODIR est ainsi perçu, notamment par les services, comme une instance d'arbitrage et de pilotage de l'établissement.

Chaque CA est précédé de la réunion de deux pré-conseils. Le premier, qui réunit les tutelles de l'établissement et sa gouvernance, est principalement consacré à l'élaboration de l'ordre du jour. Le second permet de présenter aux membres élus (étudiants, enseignants...) les différents points qui seront abordés en séance plénière et de répondre à leurs questions. Loin de limiter le CA à son rôle statutaire, ce fonctionnement donne globalement satisfaction aux élus, qui ne le remettent pas en question.

Le comité a pu constater au cours des entretiens que les personnels ont des difficultés à correctement identifier le périmètre de ces différentes instances, notamment en raison de l'existence de ces deux pré-conseils, dont le premier implique fortement la gouvernance de l'établissement, à savoir le CODIR. Pour clarifier le fonctionnement des instances, le comité recommande à l'établissement de préciser le rôle du CODIR dans son règlement intérieur, en particulier par rapport à celui du CA.

L'effort de structuration des instances de gouvernance a été complété par une restructuration administrative, autour des fonctions « métier » (pédagogie et recherche) et des fonctions support (numérique, finances, logistique, RH). L'organigramme a été récemment modifié pour en améliorer la complétude en couvrant tous les champs d'activité.

Par ailleurs, l'établissement a porté une attention particulière aux chaînes de décision et de responsabilités en s'organisant autour de quatre grandes directions :

- Les deux directions « métier » (DFE et DREVE), gérées pour la première par une enseignante-chercheuse et pour la seconde par une enseignante du second degré ;
- Le secrétariat général, en responsabilité de l'ensemble des fonctions support ;
- Le cabinet du directeur auquel sont rattachées les fonctions liées à la communication, aux relations institutionnelles, à la stratégie et à la prospective.

Le comité observe que les deux directions « métier » ont à leur tête un enseignant-chercheur, ce qui engendre un risque de confusion entre les fonctions de portage politique et les missions d'encadrement d'une équipe administrative, mais qui peut se justifier par la taille de l'établissement. Il recommande en outre à l'établissement de transformer le poste de secrétaire général en directeur général des services.

7/ Une politique de communication à renforcer

L'établissement a placé le pôle en charge de la communication au sein du cabinet du directeur. Composé de trois personnes, il est ainsi pleinement associé au développement de l'image de Sciences Po Aix. Il assure la promotion des activités événementielles, tant vers l'extérieur que vers les personnels et les étudiants. Pour ce faire, il utilise à la fois les outils de communication traditionnels (brochures, plaquettes) et des supports dématérialisés.

Alors que durant les années 2020 et 2021, la communication de crise a été prioritaire, l'année 2022 a été marquée par le lancement de projets restés en suspens, notamment la nouvelle identité de l'établissement, la charte graphique et la refonte des sites (internet et intranet). Le nouveau site internet, intégralement traduit en anglais et doté d'une meilleure ergonomie, a été pensé dans un souci de clarification de l'information.

En matière de communication interne, il existe actuellement la base dite « échanges » (qui joue un rôle d'intranet), mais qui n'est pas accessible aux enseignants. Par ailleurs, la newsletter, pour l'instant interne à l'école, sera prochainement accessible à l'extérieur.

Pour soutenir cette dynamique, le comité recommande de définir une stratégie claire de diffusion de la newsletter à l'externe, afin de mieux faire connaître les activités de l'établissement à l'ensemble des partenaires, notamment ceux du monde socio-économique.

⁴³ RAE p. 26.

Par ailleurs, et bien que l'établissement ait mis en œuvre une démarche d'amélioration depuis la précédente évaluation, la communication interne nécessite une meilleure articulation avec la structuration de la gouvernance. Sur ce point, la refonte du site internet ⁴⁴ est une occasion à saisir pour créer un intranet plus performant à destination de l'ensemble des personnels.

8/ Une dimension stratégique du système d'information à consolider

Sciences Po Aix s'appuie sur une direction du système d'information et de la stratégie numérique (DSISN) composée de six agents. Cette direction a pour mission de maintenir en condition opérationnelle le SI et les infrastructures qui le soutiennent, de mettre en œuvre les projets numériques et d'assurer le service support. Le schéma directeur 2014-2020 a permis d'améliorer le socle technique nécessaire à une infrastructure solide.

Les développements du SI ont facilité l'adaptation aux besoins résultant de la crise sanitaire, avec un élargissement à tous les métiers. Le comité relève qu'un travail en mode projet s'est installé avec l'ensemble des directions au service de la redéfinition du projet stratégique en matière de numérique.

La DSISN intervient désormais en soutien à la stratégie de l'établissement. Les projets sont présentés en CODIR (chiffrage en jours/homme, intégration calendaire, intégration dans le plan de charge annuel, voire pluriannuel) pour être soumis à un arbitrage politique. Un point hebdomadaire est fait entre le secrétaire général et la responsable de la DSISN. Un COPIL est par ailleurs composé d'un membre de la direction générale du cabinet, d'un représentant de la direction des études, du secrétaire général et du responsable de la DSISN. En revanche, **constatant que la stratégie numérique de l'établissement ne bénéficie pas d'un portage politique, le comité recommande la mise en place de la fonction. Cette mesure faciliterait le déploiement d'une stratégie transverse en interne et garantirait une représentation en externe.**

Le comité note également la participation active de la DSISN à différents réseaux : COPIL et groupes de travail d'AMU (applications « métier » mutualisées, passage d'Apogee à Pégase⁴⁵, etc.) ; groupe de travail des DSI au sein de l'association de site (projet commun de labellisation d'un *data center* régional par exemple) ; relations entre les IEP (échanges de bonnes pratiques sur certaines problématiques, travail sur le site du concours commun, etc.).

Le comité encourage l'établissement à poursuivre ce travail en réseau, pour lequel l'appui d'une fonction politique sera d'autant plus nécessaire.

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

9/ Une démarche qualité encore au stade embryonnaire

De nombreuses initiatives prises par l'établissement contribuent à une amélioration du fonctionnement interne. Ces initiatives se matérialisent notamment à travers la formalisation de l'ensemble des procédures et circuits internes, l'adoption d'un règlement intérieur, d'un règlement des missions, d'un règlement des études, d'une charte sur les usages du numérique et le déploiement du *ticketing* (pour ce qui concerne le SI principalement). Ces initiatives ont été appuyées par une série d'actions d'accompagnement et de soutien au déploiement d'une démarche qualité dans les services⁴⁶.

Toutefois, l'établissement ne porte pas encore une politique globale de la qualité. Si certaines actions déjà menées s'inscrivent dans cette démarche, comme l'obtention de la certification Qualiopi ou l'adoption d'un nouveau schéma directeur du numérique, elles ne suffisent pas à caractériser le déploiement d'une véritable démarche qualité, qui s'impose pourtant à Sciences Po Aix du fait de sa volonté forte de passer aux RCE.

Le comité recommande à l'établissement de saisir l'enjeu du passage aux RCE pour engager une démarche qualité associant l'ensemble des personnels. Le comité recommande aussi de valoriser les actions comme la certification Qualiopi à travers la communication sur son site internet.

⁴⁴ RAE p. 63.

⁴⁵ Logiciel de scolarité qui remplace Apogée.

⁴⁶ Réorganisation des fonctions supports : recrutement de cadres sur les fonctions juridique, pilotage et patrimoine.

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

10/ Une gestion financière maîtrisée mais qui reste à développer dans sa dimension analytique

La gestion financière de Sciences Po Aix s'appuie sur un service de quatre personnes, dont une responsable et trois gestionnaires. Deux personnes (dont la responsable) ont une expérience en agence comptable, qui leur confère une bonne connaissance du métier. L'agent comptable de Sciences Po Aix est celui d'Aix-Marseille Université, par adjonction de service.

Les derniers exercices, excédentaires (entre 100 et 400 k euros suivant les années), ont permis à l'établissement de se constituer un fonds de roulement confortable (autour de 1,9 M d'euros, soit 122 jours de charges décaissables pour 2021). Ce fonds de roulement a été mobilisé à hauteur de 4,5 M€ dans le cadre du PPI pour la remise en état des locaux (phase n° 1, de 2016 à 2021). La CAF, en baisse, se maintient à 400 k euros en 2021 ; la trésorerie reste à des niveaux élevés, au-dessus de 2,1 M d'euros.

L'exercice 2021 présente néanmoins un très léger déficit (9 k euros) : si celui-ci n'est pas alarmant, il rappelle la nécessité pour l'établissement d'accroître ses ressources propres. Sciences Po Aix en a bien conscience, et, suite à la recommandation du Hcéres en 2017⁴⁷, en a fait un enjeu majeur. Au cours de la période évaluée, les ressources propres (droits d'inscription, recettes de la FC, contrats d'apprentissage, appel à projets « Prépa Talents », appel à projets de recherche, etc.) sont en augmentation constante (2M d'euros en 2021, contre 1,6 M en 2017). Les recettes de la formation continue sont ainsi passées de 212 k euros en 2017 à plus de 320 k euros en 2021 (soit une hausse de plus de 50 %). Pour l'exercice 2021, les ressources propres représentent plus de 38 % des produits encaissables. **Le comité encourage l'établissement à poursuivre sa stratégie volontariste de développement des ressources propres, condition nécessaire pour envisager sereinement le passage aux RCE.**

Certes, il existe un levier portant sur l'augmentation des droits d'inscription (dont le montant total s'établit à 831 k euros en 2021). Le niveau des frais d'inscription (812 euros par an) est actuellement en dessous de la moyenne nationale et n'a pas évolué depuis plusieurs années⁴⁸. Néanmoins, même si une telle augmentation était décidée, elle pourrait difficilement à elle seule compenser une éventuelle stagnation de la subvention pour charge de services publics (qui atteint 2,4 M d'euros en 2021). Le développement de l'alternance et de l'offre de formations continues sur mesure, constituent de forts potentiels d'accroissement des ressources, que l'établissement a déjà identifiés et mobilisés⁴⁹. Pour s'assurer de la poursuite de cette dynamique, **le comité recommande d'associer davantage les partenaires du monde socio-économique, dans l'objectif d'emporter leur adhésion à la stratégie de l'établissement.**

L'établissement a mené un important travail destiné à assainir sa situation financière, compromise suite à la crise de 2015. Les dépenses de fonctionnement (2,2 M€/an) et de masse salariale (2,5 M€/an) ont été à la fois repensées et stabilisées par la mise en place de procédures pour les achats, de recours accru aux marchés publics, et de rationalisation dans la gestion des effectifs en se recentrant sur les missions premières et en externalisant les fonctions de gardiennage.

Bien que la gestion budgétaire et financière soit correctement maîtrisée, elle peine à tendre vers une dimension analytique. **Le comité estime nécessaire que l'établissement se mette en capacité de conduire une analyse des coûts couvrant la totalité du champ de la dépense (fonctionnement, investissement, masse salariale), mais également d'évaluer le coût complet des activités et plus particulièrement celui des formations. Le comité recommande donc à l'établissement de déployer la méthode P2CA⁵⁰ (connaissance des coûts des activités des établissements d'enseignement supérieur de formation et de recherche), mise en place par la DGESIP.**

Sciences Po Aix a établi un dialogue interne régulier en amont de la phase de la préparation budgétaire. Cette initiative de l'établissement permet d'assurer une bonne implication des acteurs concernés. La construction

⁴⁷ Le rapport précédent mettait ainsi en évidence une baisse régulière des ressources propres.

⁴⁸ Voir également *infra*, domaine 3.

⁴⁹ RAE, p. 57.

⁵⁰ Projet connaissance du coût des activités. Il s'agit d'une aide personnalisée au déploiement d'une méthodologie de connaissance des coûts et des revenus des activités, commune à tous les établissements, dans les domaines de la formation, de la recherche, des activités de soutien et support. Cette méthodologie, qui relève de la comptabilité analytique et du contrôle de gestion, a été co-construite avec les acteurs du supérieur et de la recherche et a déjà été éprouvée par plus d'une quarantaine d'établissements : mise en évidence des facteurs qui déterminent les coûts, identification des marges de manœuvre des établissements et aide à la prise de décision stratégique.

budgétaire s'articule autour d'une partie socle et d'une partie projets. La partie socle est constituée des dépenses récurrentes. Un suivi mensuel du taux d'exécution des dépenses est réalisé par la responsable du service financier et par le secrétaire général. Toutefois, il n'y a pas de réunion systématique associant, par exemple, le service des ressources humaines pour les dépenses de masse salariale, le service patrimoine et logistique pour les dépenses d'investissement ou les gestionnaires du budget de la recherche. Lors de l'élaboration budgétaire, le dialogue de gestion porte uniquement sur la partie projet, qui est très variable d'un service à un autre.

La mise en place de procédures, le développement d'outils financiers (notamment de suivi), et les formations régulières permettent désormais à tous les acteurs de l'établissement de partager une culture financière et budgétaire.

Le comité encourage l'établissement à développer le dialogue de gestion et à définir un dispositif permanent de contrôle interne. Il l'invite également à recruter un contrôleur de gestion, pour améliorer la fiabilité du pilotage, indispensable dans le cadre du passage aux RCE.

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

11/ Une gestion des ressources humaines qui doit encore évoluer pour répondre aux exigences des RCE

Le service en charge des ressources humaines (RH) compte quatre agents : deux de catégorie A (la responsable et la responsable adjointe) un de catégorie B et un de catégorie C (les deux gestionnaires). Il assure la gestion individuelle des agents, la gestion des instances représentatives et le service de la paye.

Au cours de la période évaluée, l'établissement a procédé à une nouvelle structuration de son équipe administrative, en renforçant notamment le nombre de cadres (avec 3 cadres A supplémentaires), permettant ainsi de mettre en cohérence les effectifs du service en charge des RH avec sa stratégie. Le nombre total de personnels BIATSS⁵¹ permanents est proche de celui des enseignants permanents (respectivement 63 et 61 au 31/12/2020). Parmi les BIATSS, le nombre de personnels contractuels est élevé : on compte en effet 36 agents contractuels (57 %) et 27 agents titulaires (43 %).

L'établissement s'est attaché à professionnaliser et à sécuriser les procédures relatives aux ressources humaines. Pour objectiver le recrutement des personnels enseignants, l'établissement calcule un taux d'encadrement par discipline, complété par un tableau de répartition des enseignements par discipline et par statut. Cette analyse est approfondie par l'identification des compétences recherchées en fonction des priorités stratégiques de l'établissement.

Le potentiel d'enseignement des enseignants permanents de l'établissement ne couvre que 44 % de la charge d'enseignement, telle qu'elle découle de l'offre de formation. Il en résulte un recrutement important de chargés d'enseignement vacataires, qui relèvent de statuts différents et qui ont des charges d'enseignement disparates. L'établissement a donc défini une procédure de recrutement des enseignants vacataires adossée à un circuit de validation clairement identifié.

Le pilotage des emplois et de la masse salariale s'organise entre le secrétaire général, le service RH et le service financier (suivi du nombre d'emplois autorisés et exécution de la masse salariale prévisionnelle).

Le comité souligne l'importance des progrès réalisés par l'établissement, qui est passé d'une gestion du personnel à une gestion des ressources humaines (adoption d'un règlement intérieur, règlement sur le temps de travail, suivi des heures d'enseignement...).

Le comité recommande néanmoins de poursuivre le travail de professionnalisation et de développement des compétences en matière de suivi de la masse salariale. Le passage aux RCE nécessite d'être anticipé grâce à une démarche en mode projet associant l'ensemble des acteurs (RH, finances, agence comptable, pilotage). Le comité insiste sur la nécessité de renforcer le service RH, puisque de nouvelles fonctions seront nécessaires dans ce cadre (gestion du GVT et de ses impacts financiers, politique de recrutement, par exemple).

⁵¹ BIATSS : bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé

12/ Une mise en œuvre de la GPEEC à poursuivre

Sciences Po Aix a entrepris, depuis 2017, une rationalisation de la gestion de ses effectifs. Cette démarche repose sur une analyse des métiers exercés au sein de l'établissement, de la répartition des emplois dans les services et des besoins actuels et futurs. Les actions dans ce domaine ont conduit à une diminution de la masse salariale entre 2017 et 2020. Pendant cette période, certains postes ont été supprimés (par exemple, la sécurité et l'entretien des locaux sont désormais sous-traités à des prestataires externes). En parallèle, l'établissement a renforcé ses principales fonctions « métier », et a promu, ou recruté, en tenant compte des besoins identifiés. Les équipes administratives consacrées au soutien à la pédagogie, à la recherche et au portage de projets ont ainsi été renforcées.

Le comité note des évolutions positives au cours de la période évaluée :

- Définition d'une organisation du temps de travail⁵² ;
- Renforcement de la tenue des entretiens professionnels ;
- Proposition de formations ;
- Mise en place de fiches de poste décrivant notamment les missions, les compétences attendues pour les personnels BIATSS et la grille de rémunération des personnels contractuels.

Le comité encourage l'établissement à poursuivre la mise en œuvre de la GPEEC dans le cadre d'une stratégie pluriannuelle de gestion et de pilotage des RH.

13/ Une formation des équipes à développer

Le positionnement du CODIR, dont le rôle est prépondérant dans le pilotage quotidien (*cf. supra*), a conduit l'établissement à proposer à ses membres des formations à la gestion de projet. Ces formations ont été étendues à l'ensemble des personnels administratifs encadrants.

L'évolution des outils, notamment numériques, a nécessité un accompagnement des enseignants dans leurs pratiques pédagogiques. Cette même évolution impacte directement certains services (informatique, logistique) dans leur cœur de métier, et implique une montée en compétences des agents.

Par ailleurs, les entretiens professionnels généralisés, y compris pour les contractuels, permettent de mettre en évidence les besoins en formation. Un plan de formation a ainsi été mis en place, à compter de 2021. Il porte principalement sur le socle réglementaire et budgétaire, la qualité de vie au travail, l'accompagnement des transformations, notamment numériques, etc.

Le comité encourage l'établissement à développer son plan de formation, notamment en vue de la préparation des personnels BIATSS aux concours.

14/ Un dialogue social renouvelé

L'aide sociale aux personnels est mutualisée avec AMU. En complément, le comité relève que l'établissement est attentif aux conditions de travail de ses personnels, notamment à travers l'accès à de nombreuses activités culturelles renouvelées, l'action sociale sous la forme de places à tarifs préférentiels ou de bons cadeaux.

Mis en place depuis septembre 2019, le télétravail a été proposé et totalement déployé dès la rentrée 2020. Environ la moitié des personnels BIATSS a été autorisée à exercer ses missions en télétravail, sur 1 ou 2 jours⁵³.

Les instances représentatives des personnels (CT et CHSCT) se réunissent régulièrement. Dans l'ensemble, les débats y sont plutôt sereins, le dialogue est ouvert et les échanges paraissent constructifs.

Le comité encourage l'établissement à maintenir la qualité du dialogue social dans le cadre du Comité Social d'Administration d'Établissement (CSAE). Il l'invite à mettre en place une évaluation de la qualité de vie au travail, dont un bilan pourrait être présenté au CSAE.

⁵² L'IEP propose aux personnels administratifs 3 modalités d'organisation du temps de travail :

Formule T1 : 39h10 hebdomadaires et 58 jours de congés ;

Formule T2 : 37H30 hebdomadaires sur 5 jours et 49 jours de congés

Formule T3 : 37H30 hebdomadaires sur 4,5 jours et 49 jours de congés

87 % des personnels Biatss ont opté pour le régime horaire de 39h10 pour l'année universitaire 2019-2020.

⁵³ Données au 31/12/2020, cf. bilan social 2020.

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

15/ Une politique immobilière maîtrisée et une fonction immobilière de qualité

En cohérence avec la restructuration de la gouvernance de l'établissement, le service patrimoine et logistique a été réorganisé autour de trois pôles « métier » : la gestion immobilière avec maîtrise d'ouvrage, l'exploitation et la maintenance du bâti, et la logistique. Cette réorganisation a permis de recentrer la direction du service sur le pilotage et la prospective (qui comprend 10 personnes, dont 1 cadre de catégorie A, 2 IGE, 1 secrétaire et 6 personnels techniques). Elle résulte directement de la construction d'un schéma directeur immobilier, élaboré en 2016 et mis à jour en 2022, et de sa déclinaison en PPI, dans lequel sept opérations sont identifiées⁵⁴.

Le comité constate des investissements importants réalisés dans les locaux de Sciences Po Aix, et souligne la qualité du travail de l'équipe du service patrimoine et logistique. Il invite l'établissement à renforcer ce service en moyens humains supplémentaires, ce qui permettrait entre autres de répondre aux appels à projets de rénovation énergétique.

Le PPI s'échelonne de 2016 à 2025, et concerne les trois sites de l'établissement (site Saporta, site Marceau-Long et Espace Philippe Séguin). Il a été établi sur la base des opérations de maintenance de l'établissement et des opérations identifiées dans le cadre du Schéma Directeur Immobilier validé par l'établissement.

La première phase (2016-2020), a concerné principalement le site historique Saporta et son annexe. L'établissement a financé cette première phase, pour un montant de plus de 4,5 M€, uniquement sur ressources propres, et en mobilisant pleinement son fonds de roulement. Les projets inscrits dans la seconde phase du PPI (2021-2025) concernent plus particulièrement l'Espace Philippe Séguin. Pour cette phase, présentée comme un axe stratégique, l'établissement dispose de financements complémentaires, notamment dans le cadre du CPER (montant de l'investissement 7,2 M€).

Afin de consolider le pilotage de la fonction immobilière, il pourrait être intéressant, selon le comité, de mettre en place un système d'information du patrimoine.

La fonction immobilière de Sciences Po Aix s'inscrit pleinement dans les thématiques actuelles de l'immobilier de l'État relatives à l'amélioration de la gestion de la fonction technique immobilière, à la mise en accessibilité des locaux et à la maîtrise de l'énergie (en application du décret dit « tertiaire »⁵⁵).

Par rapport aux enjeux de maîtrise de la consommation énergétique, des interventions lourdes avaient déjà été programmées (remplacement de toutes les menuiseries extérieures avec double vitrage sur tout le bâtiment Saporta, remplacement du système chauffage). Les enjeux portent désormais sur la mise en accessibilité des locaux ou encore sur la gestion technique des bâtiments. L'ensemble de ces évolutions nécessitent le renforcement des outils de pilotage et le développement des compétences du service.

Le comité recommande de lancer un audit de maintenance sur l'ensemble du patrimoine afin d'établir un programme pluriannuel de maintenance (notamment de gros entretien) et de mener une politique d'amélioration de la performance énergétique, suite aux travaux de rénovation déjà entrepris.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

1 Forces

- De nombreuses actions structurantes menées par une équipe de direction fortement impliquée au service de l'établissement.
- Un engagement important des différents acteurs du territoire d'implantation, notamment des collectivités locales.
- Des finances rationalisées et un potentiel de développement des ressources propres non négligeable.

⁵⁴ Réfection de toiture, de façade, mise aux normes techniques, aménagement ou création de nouveaux espaces, rénovation intérieure...

⁵⁵ Décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019 relatif aux obligations d'actions de réduction de la consommation d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire. Le Décret tertiaire prévoit notamment la réduction de 40 % des consommations d'énergie d'ici 2030. Sont concernés tous les bâtiments ou locaux d'activité à usage tertiaire et dont la surface d'exploitation est supérieure ou égale à 1 000 m².

2 Faiblesses

- Des coopérations insuffisamment structurées avec les partenaires socio-économiques ou académiques.
- Un manque de communication à destination des partenaires extérieurs, notamment sur les axes stratégiques et les priorités de l'établissement.
- Une dimension euro-méditerranéenne qui peine encore à se concrétiser dans la politique de l'établissement.

3 Recommandations

- Renforcer le service en charge des RH dans l'objectif du passage aux RCE, pour engager sereinement le développement des compétences, ainsi que le suivi de la masse salariale.
- Structurer les partenariats avec le monde académique et avec le monde socio-économique.
- Développer une communication externe pour mieux faire connaître Sciences Po Aix.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1/ Une réorganisation récente qui s'appuie sur une stratégie à consolider

Sciences Po Aix s'inscrit actuellement dans un processus de refondation et de redéploiement de ses unités de recherche. La stratégie de l'établissement consiste principalement à prendre part à trois structures différentes de recherche communes à Aix-Marseille Université et au Centre national de la recherche scientifique : UMR Mesopolhis, UMR Dice et UMR Amse. Dans l'UMR Mesopolhis, Sciences Po Aix représente 55 % de l'effectif administratif, tandis que 16 des 38 membres titulaires de l'unité sont affectés dans l'établissement. Dans l'UMR Dice, sur les 90 membres titulaires, 6 sont issus de Sciences Po Aix. Dans l'UMR Amse, sur les 84 titulaires, 3 sont des enseignants-chercheurs de l'IEP⁵⁶.

Sur ces trois entités de recherche, Mesopolhis est celle où Sciences Po Aix joue un rôle significatif dans la définition des orientations, le développement et l'administration. Mesopolhis est une unité mixte de recherche résultant de la fusion de deux laboratoires : le Lames (UMR 7305) et le Cherpa (Equipe d'Accueil, Sciences Po Aix). Elle reprend une thématique structurante des deux anciennes unités, l'espace euro-méditerranéen. C'est aussi la seule UMR où les enseignants-chercheurs de l'IEP composent majoritairement les 6 axes et portent les projets de recherche⁵⁷. La production scientifique au cours de la période évaluée est « tout à fait conforme aux moyens humains », et sa visibilité est nationale, voire européenne, selon le rapport d'évaluation du Hcéres sur ce laboratoire⁵⁸.

La présence des EC au sein des deux autres laboratoires est évidemment moins importante, mais leur implication n'en reste pas moins significative. Au sein de l'UMR Dice, les enseignants-chercheurs ne sont présents qu'au sein de deux axes sur cinq⁵⁹, mais le directeur adjoint du Dice est professeur à Sciences Po Aix et est co-responsable d'un axe de recherche de l'unité. Une convention de partenariat a été conclue avec les tutelles de Dice pour organiser le rattachement des six enseignants-chercheurs juristes de Sciences Po Aix⁶⁰. Des discussions sont aussi en cours pour que Sciences Po Aix puisse éventuellement devenir tutelle secondaire de cette UMR. Quant à l'UMR Amse, les enseignants-chercheurs de Sciences Po Aix sont présents dans deux départements⁶¹, et une convention d'accueil est en cours de finalisation.

Le comité salue la restructuration de la recherche mise en œuvre par Sciences Po Aix. Il encourage l'établissement à poursuivre ses efforts pour renforcer les liens avec les UMR Dice et Amse. Il observe en particulier que l'UMR Amse pourrait constituer un levier en faveur de l'attractivité de Sciences Po Aix et de l'internationalisation de sa recherche.

Par ailleurs, la politique de recherche vise à favoriser l'insertion de Sciences Po Aix dans l'écosystème de la recherche de la « région métropole Aix-Marseille » grâce à différentes actions :

- la mutualisation des équipes de recherche et des moyens avec Aix-Marseille Université, le CNRS, la Conférence régionale de Grandes Écoles et/ou d'autres établissements comme l'École de l'Air et de l'Espace de Salon-de-Provence et l'École centrale de Marseille ;
- l'incitation des enseignants-chercheurs à s'intégrer dans l'UMR Mesopolhis, tout en laissant la possibilité à certains, notamment les juristes et les économistes, de s'insérer respectivement au sein des UMR Dice et Amse ;
- la réponse à des AAP dans le cadre de la fondation A*Midex ou de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR).

⁵⁶ Cf. les rapports d'évaluation des trois unités, disponibles sur le site du Hcéres.

⁵⁷ La recherche au sein de l'UMR MESOPOLHIS est actuellement structurée en six axes : « Croyances et politique », « Dynamiques socio-spatiales et mobilisations politiques », « Violences, crises et conflictualités contemporaines », « Normes, déviances, savoirs de gouvernement », « Images et sciences sociales », « penser la différence », « Études urbaines ».

⁵⁸ 472 articles, 40 monographies, 61 directions d'ouvrages, 272 chapitres d'ouvrages, et 348 communications scientifiques. Les contrats de recherche ont atteint plus de 1,5 M d'euros au cours de la période.

⁵⁹ La recherche au sein de l'UMR Dice est actuellement structurée en cinq axes. Les enseignants-chercheurs de Science Po Aix ne sont impliqués en réalité que dans l'axe 1 (« Nouvelles configurations normatives ») et l'axe 4 (« État de droit, droits fondamentaux »).

⁶⁰ RAE, p. 21.

⁶¹ RAE p. 21. Un contrat de recherche soutenu par l'ANR est porté par un enseignant-chercheur de Sciences Po Aix au sein de l'unité (pour un montant de 346 k€).

Le comité a pu constater que cette stratégie a été validée par l'ensemble des instances de Sciences Po Aix, notamment par le CODIR, le CA et la CS. Les entretiens menés par le comité d'évaluation ont mis en évidence le bon accueil de cette stratégie par les enseignants-chercheurs de l'établissement.

2/ Un fort potentiel d'inscription de la recherche dans le territoire

La création de chaires de recherche s'appuyant sur son environnement immédiat constitue pour Sciences Po Aix un fort potentiel d'inscription dans le territoire. Jusqu'à présent, l'établissement a conclu, sous l'égide de la Fondation A*Midex, une convention avec le Grand Port Maritime de Marseille, en collaboration avec Aix-Marseille Université, dont le but est le lancement d'une chaire « commerce international et environnement ». Cette chaire d'une durée de trois ans à compter de l'année académique 2022-2023, a pour objectif de développer d'innovants outils d'analyse du commerce maritime, en matière de risques pour le réseau maritime ou encore d'empreinte écologique⁶². Ce projet ambitieux devrait donner lieu à une série d'articles scientifiques qui permettront de garantir la validité des résultats obtenus, ainsi qu'à l'organisation de trois colloques annuels, de séminaires spécialisés et de cycles de formation adossés au master « Expertise internationale » accrédité au sein de l'offre de formation d'Aix-Marseille Université et dispensé par Sciences Po Aix. **Le comité souligne l'originalité et le fort potentiel de cette chaire. Il recommande qu'elle s'inscrive dans le cadre de la convention avec Amse.**

Une autre chaire sur la thématique du renseignement est également en cours de création⁶³. Cette chaire représente une potentielle plus-value pour l'établissement, notamment par l'intégration de la dimension de la cybersécurité. Elle pourrait s'appuyer sur le mastère spécialisé « Renseignement » de l'école, ainsi que sur le programme de recherche que Sciences Po Aix ambitionne de mener avec l'Université d'Oxford dans le domaine de l'histoire militaire⁶⁴.

D'autres chaires de recherche sur le même modèle pourraient être mises en place en s'appuyant sur les points forts historiques ou actuels de Sciences Po Aix, dont le monde arabe, le fait religieux ou encore la sociologie urbaine. Ces chaires pourraient constituer des instruments contribuant à une progression de l'établissement dans les différents classements internationaux (*Times Higher Education Ranking*, *QS World University Rankings*, etc.). Elles permettraient également à l'établissement de se positionner dans la recherche appliquée.

Le comité encourage l'établissement à accélérer le lancement de ces chaires qui représentent des niches scientifiques immédiatement identifiables par la communauté scientifique internationale, et qui constituent aussi un atout pour mener une politique de transfert du savoir scientifique vers le monde socio-économique.

3/ Un objectif ambitieux d'internationalisation, qui mérite d'être mieux structuré

Afin de développer la dimension internationale de sa recherche, Sciences Po Aix s'appuie essentiellement sur ses programmes et ses partenariats spécifiques d'enseignement, engagés dans plus de 140 coopérations interuniversitaires⁶⁵.

Toutefois, les entretiens ont permis de constater que ces partenariats résultent essentiellement d'initiatives individuelles, liées aux besoins des formations de Sciences Po Aix et que ces dernières n'intègrent pas forcément de projets de recherche. **De plus, le comité note que ces partenariats ne sont pas nécessairement ciblés dans les domaines de compétence reconnus de Sciences Po Aix (Union européenne, monde méditerranéen, études urbaines, renseignement, fait religieux).**

L'institut s'implique également dans des Groupements d'Intérêt Scientifique (Monde arabo-musulman, relations internationales, Union européenne), ainsi que dans l'institut d'études avancées d'Aix-Marseille Université (IMÉRA) dont l'objet est de faciliter la coopération entre les différentes structures de recherche de la région. Le comité observe que cette implication ne fait pas l'objet d'une évaluation systématique des activités effectives de ces GIS et des niveaux d'engagements concrets de l'institution et de ses chercheurs.

Le comité recommande à l'établissement de mieux cibler ses partenariats internationaux de recherche, afin notamment de faciliter son positionnement sur des appels à projets de recherche européens et internationaux

⁶² Sciences Po Aix a précisé après la visite que « la combinaison de plusieurs facteurs (...) ne permettent plus d'envisager la mise en place de la chaire *Commerce international et environnement* dans les délais prévus ».

⁶³ RAE p. 25.

⁶⁴ RAE p. 41.

⁶⁵ RAE p. 41.

dans le domaine des sciences sociales (type Horizon Europe)⁶⁶. Fort de la collaboration avec la cellule Europe d'Aix-Marseille Université, Sciences Po Aix pourrait établir un plan quadriennal de préparation d'appels à projets internationaux et européens (à titre d'exemple, *Costs*, *European Research Council*, *Horizons 2030*, *Humanities in the European Research Area*, *Marie Skłodowska-Curie Actions* etc.), en adéquation avec les axes auxquels participent les enseignants-chercheurs de l'établissement au sein des trois UMR.

Par ailleurs, Sciences Po Aix accueille chaque année une dizaine d'enseignants-chercheurs, en qualité de professeurs invités, pour des séjours de 1 à 3 mois. Ces professeurs invités sont issus de partenariats avec des universités nord-américaines, européennes et/ou méditerranéennes, qui se distinguent par leur durée (l'Université de Sherbrooke, l'Université Catholique de Louvain, l'Université Libre de Bruxelles, l'Université Autonome de Barcelone, l'Université Saint-Joseph du Liban, etc.). L'accueil de ces chercheurs étrangers permet de conforter des collaborations scientifiques existantes, de mettre en place de nouveaux dispositifs d'accueil des étudiants en mobilité et d'augmenter le volume d'heures d'enseignements dispensés en langue anglaise et/ou espagnole. **Le comité observe cependant que les professeurs invités sont choisis en fonction des nécessités en matière de formation plus qu'en fonction de projets de recherche à préparer.**

Enfin, le comité note que l'eupéanisation et l'internationalisation, qui constituent pourtant un objectif ambitieux affiché par le CODIR de Sciences Po Aix, ne bénéficient pas encore de moyens spécifiques.

Afin de favoriser la mobilité sortante, le comité recommande de renforcer les moyens mis à disposition des enseignants-chercheurs de l'IEP en faveur de cette mobilité. Leur participation à des formations internationales sur les méthodes qualitatives et/ou quantitatives en sciences sociales (par exemple l'*European Consortium for Political Research*) pourrait être encouragée. En outre, la diffusion des connaissances scientifiques dans au moins une autre langue que le français devrait être soutenue afin de faciliter la publication dans des revues internationales, et le référencement dans Scopus ou Social Sciences Citation Index.

4/ Des pratiques responsables en devenir

Sciences Po Aix a nommé en 2022 une déontologue, dont la mission principale a été de doter l'établissement d'une charte de déontologie pour les enseignants-chercheurs. La charte devrait inclure à la fois des recommandations sur les comportements individuels dans les relations aux autres et de bonnes pratiques relatives à la conduite des projets de recherche.

Le Comité d'évaluation salue ce travail exploratoire mais il recommande à l'établissement de ne pas limiter sa démarche aux seuls comportements individuels. La mise en place de véritables protocoles de la recherche, inspirés des modèles existants de l'*European Federation of Academies of Sciences and Humanities*, de l'*European Science Foundation* et de l'*European Research Council* de la Commission européenne, pourrait non seulement permettre la mise en place de bonnes pratiques éthiques, mais également de renforcer la qualité des dossiers déposés par l'établissement en vue de l'obtention de projets de recherche auprès des agences nationales et européennes de financement de la recherche.

De manière plus spécifique, l'UMR Mesopolhis inscrit son action dans une démarche de responsabilité environnementale. En octobre 2022, une charte a été ainsi adoptée pour prendre en compte les problématiques de l'empreinte environnementale dans la gestion de l'unité de recherche (organisation du tri sélectif, collecte des déchets, sensibilisation à l'écoresponsabilité, incitation des membres de l'unité à réduire leurs déplacements professionnels...). Toutefois, la mise en œuvre de cette démarche repose sur une seule personne, qui occupe en parallèle d'autres fonctions.

Le comité regrette que cette politique de développement durable, mise en place lors de la création de l'UMR Mesopolhis, ne bénéficie pas de ressources financières et humaines à la hauteur de ses objectifs.

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

5/ Une politique de recherche qui peut s'appuyer sur des enseignants-chercheurs engagés mais dont le budget est à renforcer

⁶⁶ Un seul projet de type HORIZON EUROPE a été obtenu au cours de la période 2021-2025 par l'UMR Mesopolhis. Il est en cours de finalisation quant à sa mise en œuvre et à sa définition budgétaire finale : FAIR'VILLE. Programme collectif européen — Cluster 2 : Culture, Creativity and Inclusive society.

Les différents rapports d'évaluation des trois UMR démontrent indubitablement la qualité des travaux des enseignants-chercheurs de Sciences Po Aix, dont l'engagement est confirmé par les entretiens menés par le comité.

Les différents succès remportés à des appels à projet déposés dans le cadre de la Fondation A*Midex ou dans celui de l'Agence Nationale de la Recherche témoignent du fort potentiel des enseignants-chercheurs de l'IEP. L'UMR Mesopolhis a ainsi été lauréate de 3 A*Midex⁶⁷ et de 3 ANR⁶⁸ au cours de la période évaluée, représentant un financement de plus de 700 000 euros.

Au-delà de cette UMR, d'autres financements externes de la politique de recherche de l'établissement proviennent des collectivités territoriales, lesquelles apportent leur soutien à de nombreuses manifestations scientifiques ponctuelles (colloques, forum franco-allemand, science ouverte sur la société, etc.).

Mais les moyens financiers que l'établissement consacre au soutien de la recherche sont encore modestes, une part importante de ces financements étant destinés à la seule UMR Mesopolhis⁶⁹. Tandis qu'un peu plus de 72 % des crédits de fonctionnement ont bénéficié à cette UMR en 2022, 14 % ont été alloués à la recherche générale (soutien à manifestations scientifiques, aide à la publication, participation au GIS, etc.) et 13 % seulement à la bibliothèque de recherche.

Le comité recommande que le budget alloué à la politique de recherche de l'établissement soit renforcé, afin de garantir le soutien pérenne à une recherche de qualité.

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

6/ Une politique active de diffusion des activités de recherche

Sciences Po Aix mène une politique d'inscription de la science dans la société à travers deux activités principales qui sont regroupées sous le terme de « grands rendez-vous » :

- Le **Forum Franco-Allemand de la Méditerranée**, fruit de la coopération entre l'Institut d'études avancées d'Aix-Marseille Université (Iméra) et le Centre Franco-Allemand de Provence créé en 1992 dans le cadre du jumelage entre les villes d'Aix-en-Provence et de Tübingen, et de leurs universités. Depuis 2017, ce forum représente un « lieu unique d'échanges et de débats autour des questions européennes et méditerranéennes ». Il « accueille chaque année chercheurs, écrivains, philosophes, institutionnels, étudiants, journalistes et artistes ».
- Le **Grand Colloque Sécurité Internationale**, dont la 1^{ère} édition a eu lieu en 2022 sur le thème « Covid, guerre en Ukraine, tensions énergétiques et spectre de crise alimentaire, quelle sécurité pour les frontières sud de l'Europe ? », avec le concours du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, de l'OTAN, de la Métropole d'Aix-Marseille-Provence, de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur et de la Ville d'Aix-en-Provence.

Outre ces « grands rendez-vous », le programme « Sciences Po Aix dans la Cité » propose chaque année un cycle de conférences-débats sur une thématique d'actualité. D'après les entretiens, l'établissement a pour ambition d'ouvrir sa tribune aux meilleurs spécialistes de la recherche universitaire et aux acteurs du monde contemporain, afin de « créer un espace de savoirs et de débats pour tenter de penser ensemble la marche du monde ».

⁶⁷ 3 projets ont été remportés auprès d'A*Midex : 1) Dessiner la transition vers l'hydrogène dans les territoires : quelle flexibilité des projets entre risques environnementaux et risques sociopolitiques ? ; 2) Cités éducatives 2022-2025. Les Cités éducatives marseillaises ; 3) PROTEUS Prospective Interdisciplinary Thinking on Territorial Uses and Risk Anticipation in the Méditerranéen.

⁶⁸ 3 projets ont été remportés auprès de l'ANR : 1) METROCOLMO la fabrication de la « citoyenneté sociale » entre colonie, métropole et mondialisation : le cas des travailleurs marocains (années 1910 à nos jours) ; 2) PROCLIMEX — les expertises dans les procès climatiques : fabrique, usages et réception ; 3) I-BIOLEX Fragmentation and defragmentation of the Law on Biomedical innovations.

⁶⁹ Selon le tableau d'exécution budgétaire 2022 fourni par l'établissement, le total des crédits de fonctionnement s'élève à 74 419 €, dont 59 929 € consacrés à l'UMR MESOPOLHIS.

Par ses thèmes et ses mécènes, l'ensemble du programme répond parfaitement aux objectifs de recherche déterminés par le CODIR de Sciences Po Aix dans le domaine de l'Union européenne, du Monde méditerranéen et de la pluridisciplinarité, tout en s'inscrivant parfaitement dans son territoire.

Le comité salue cette capacité de l'établissement à mener une politique d'inscription de la science dans la société, où se rejoignent les objectifs des partenaires. Il l'encourage à poursuivre et à amplifier ses initiatives, en concertation notamment avec les collectivités territoriales.

En septembre 2020, Sciences Po Aix a inauguré son blog scientifique, « Un œil sur la Cité ». Ce blog est une fenêtre sur la recherche à Sciences Po Aix. L'ensemble des étudiants, des doctorants et des enseignants-chercheurs de l'Institut y partagent leurs derniers travaux, leurs réflexions et leurs projets de recherche. Ce blog a également vocation à recueillir leurs analyses de l'actualité à chaud et a pour projet de replacer les sciences humaines et sociales au cœur du débat public. **Le comité juge l'outil prometteur. Il estime qu'une version traduite dans une autre langue, notamment en anglais, renforcerait la visibilité des activités de Sciences Po Aix, tant en recherche qu'en formation.**

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

1 Forces

- Une participation pleine et active à l'écosystème régional de la recherche, notamment à travers la fondation A*Midex ;
- Une réorganisation encore récente, mais qui donne déjà de bons résultats ;
- Une expertise scientifique reconnue internationalement dans le domaine du Monde méditerranéen ;
- Un engagement fort des enseignants-chercheurs dans les structures et les activités de recherche.

2 Faiblesses

- La coexistence de trois UMR avec des structures plus anciennes, comme les Groupements d'Intérêt Scientifique (Monde arabo-musulman, relations internationales, Union européenne) qui parfois se chevauchent par rapport à leurs objets de recherche et à leurs financements ;
- L'absence d'une stratégie volontariste de publication dans des revues internationales référencées dans les systèmes d'impact comme Scopus ou Social Sciences Citation Index.

3 Recommandations

- Poursuivre la restructuration de la recherche d'un point de vue organisationnel et humain ;
- Mieux articuler la politique d'alliances et de partenariats internationaux pour assurer une bonne coordination avec la stratégie de la recherche.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1/ Une offre de formation cohérente, insérée dans le territoire d'implantation de l'IEP, mais dont les atouts distinctifs sont encore à consolider

Le « diplôme de Sciences Po Aix » est au cœur de l'offre de formation de l'établissement qui propose, à l'instar des autres IEP, un modèle pédagogique se déclinant en cinq années de formation, avec une spécialisation progressive. Sciences Po Aix propose ainsi une formation pluridisciplinaire en sciences sociales dans le champ de l'administration publique, des politiques européennes et des relations internationales.

Au-delà de cette offre initiale, Sciences Po Aix identifie des champs thématiques spécifiques dans le but de proposer des parcours de formation distinctifs dans des domaines particuliers, par exemple le renseignement, la culture et le mécénat, ou le monde arabe et méditerranéen⁷⁰. Cette offre de formation est cohérente avec l'environnement géographique, culturel et académique de l'établissement. Elle valorise en effet les spécificités et les atouts de son territoire d'implantation (positionnement géographique, vie culturelle de la région, partenariats avec AMU et avec d'autres écoles de la région, participation active à la CRGE).

L'offre de parcours de 2^e cycle (sept parcours types de DNM d'AMU, dont l'IEP a été porteur au cours de la période d'évaluation, qui comptent 275 étudiants en M2 en 2020-2021) met en évidence un positionnement dans les champs de la sécurité, de la défense et du renseignement, avec le parcours de master « Géostratégie, défense et sécurité internationale », le parcours « École de l'air » (en partenariat avec l'École de l'air et de l'espace de Salon-de-Provence) et le mastère spécialisé « Renseignement » (reconnaissance obtenue dans le cadre de la participation à la CGE).

Le projet d'établissement accorde une place importante à la culture (accueil chaque année d'un artiste associé, ou organisation d'une saison culturelle autour d'un thème donnant lieu à des enseignements spécifiques, et à des événements produits ou co-produits⁷¹) en cohérence avec le parcours de master « Politique culturelle et mécénat ». Par ailleurs, différentes initiatives montrent la volonté de l'établissement d'investir le champ des études en lien avec le monde arabe et méditerranéen (organisation du forum franco-allemand de la Méditerranée, développement de partenariats dans le cadre de la mobilité étudiante...). Toutefois, Sciences Po Aix ne propose pour le moment aucune formation initiale dans ce champ, y compris dans l'offre de doubles-diplômes, à l'exception de deux certificats optionnels en 1^{ère} année (Certificats « Monde arabe » et « Espagne et Amérique latine »).

Le comité encourage l'établissement à consolider ses atouts distinctifs. À ce titre, il recommande également à l'institut de développer la formation en lien avec le monde arabe et méditerranéen, notamment au niveau master, et dans une optique d'internationalisation avec une offre correspondante de doubles-diplômes.

2/ Une réelle expérience internationale pour les étudiants mais une offre insuffisante de doubles-diplômes

Tous les étudiants bénéficient d'une expérience internationale, qui représente un élément constitutif du modèle propre aux parcours de formation des IEP. Ils effectuent une mobilité internationale d'un an au cours de la 3^e année, qui peut prendre la forme d'une mobilité simple (séjours d'études), d'une mobilité mixte (séjours d'études et stage) ou d'une mobilité avec un stage à l'étranger. Le nombre de partenariats a significativement progressé au cours de la période d'évaluation, passant de 108 à 140⁷². Cette progression a été favorisée par une ouverture disciplinaire (parcours à l'étranger en droit, économie et gestion en complément de l'offre en sciences politiques), ainsi que par une politique active de diversification des partenariats. Le comité tient à

⁷⁰ RAE p. 6.

⁷¹ RAE p. 3.

⁷² RAE p. 8.

saluer l'accroissement du nombre de ces derniers. **Mais il encourage l'établissement à mieux identifier ses priorités géographiques, afin que les partenariats soient plus en adéquation avec sa stratégie. Il recommande aussi de tenir compte de la qualité pédagogique au sein des institutions d'accueil. Le comité estime que Sciences Po Aix pourrait ainsi mieux définir les critères relatifs au choix d'un partenaire et renforcer les outils permettant un suivi des partenariats, par la mise en œuvre de questionnaires systématiques auprès des étudiants de retour de mobilité.**

S'agissant des diplomations communes avec des partenaires étrangers, deux parcours de formation offrent des possibilités d'internationalisation innovantes. Sciences Po Aix propose un double-diplôme avec l'université de Freiburg (Allemagne), dont le parcours étudiant est étalé sur les cinq années du diplôme. Les entretiens avec les partenaires académiques ont permis d'aborder la création du master CORIS (Communication politique internationale et risques démocratiques) en partenariat avec l'Université Catholique de Louvain (Belgique) et l'Université de Sherbrooke (Canada), donnant lieu à une expérience d'études dans les institutions concernées et à une triple diplomation. **Dans le cadre des priorités thématiques déterminées par l'IEP, le comité considère que le développement d'une offre de doubles-diplômes en lien avec le Monde arabe et méditerranéen permettrait de consolider cet axe stratégique et de renforcer l'offre encore insuffisante dans ce domaine.**

3/ Une politique de formation à et par la recherche qui reste à structurer et à articuler avec celle des partenaires académiques locaux

La formation à et par la recherche repose sur plusieurs éléments du projet pédagogique :

- L'intégration d'enseignements spécifiques, notamment de méthodologie de la recherche documentaire, dans les maquettes ;
- La réalisation de dossiers ou de rapports, dès la 2^e année, visant à former à la méthodologie de la recherche en sciences humaines et sociales ;
- Le mémoire de 4^e année visant à former les étudiants à la recherche par la recherche.

Des dispositifs optionnels destinés à former les étudiants à la recherche et à ses principes déontologiques existent également. Par exemple, le campus numérique EQUINOX comporte des contenus méthodologiques, des liens et des logiciels destinés à former les étudiants à ces questions.

Une politique mieux structurée permettrait d'identifier les dispositifs pédagogiques adaptés à chaque cycle de formation, pour consolider la formation à et par la recherche. **Le comité encourage l'établissement, dans le cadre de ses collaborations avec AMU, à mettre en place un dispositif d'initiation à la recherche et de formation à l'intégrité scientifique, notamment pour les étudiants de niveau master.**

L'encadrement des thèses s'opère au sein de deux Écoles doctorales, portées par Aix-Marseille Université : l'École « Espaces, Cultures, Sociétés » (ED 355) et l'École « Sciences Juridiques et Politiques » (ED 67).

La première s'organise en quatre axes de recherche :

- Espace, environnement et sociétés ;
- Mondes anciens et contemporains ;
- Normes, institutions et comportements sociaux ;
- Langues, textes, arts et cultures.

La seconde s'articule autour de cinq axes :

- Justices ;
- Droits fondamentaux ;
- Développement et régulations économiques et sociales ;
- Ordres juridiques, identités et intégrations ;
- Énergie (Droit et gouvernance des énergies, énergie alternative et développement durable).

En conformité avec l'arrêté du 25 mai 2016 relatif à la formation doctorale, tout doctorant inscrit en thèse à Sciences Po Aix s'engage, lors de son activité de recherche, à valider, au terme de ses trois années de thèse, 100 heures de formation, dont 50 heures consacrées à des formations « scientifiques » (disciplinaires et/ou interdisciplinaires) et 50 heures à des formations professionnalisantes, dites « transverses », portant sur l'accompagnement à la poursuite de carrière. Les formations disciplinaires sont organisées par les écoles doctorales et les laboratoires de recherche. Les formations transversales sont organisées par le collège doctoral d'Aix-Marseille Université.

Le comité estime cependant que la formation doctorale n'est pas suffisamment articulée à la politique de recherche pour répondre au besoin d'encadrement des doctorants, qui gagneraient à être mieux accompagnés dans leurs choix de formation (priorités, exigences vis-à-vis de la politique scientifique du centre de recherche, etc.).

Par ailleurs, il résulte des entretiens avec les doctorants et les directions d'UMR que le processus de sélection des doctorants n'est pas harmonisé entre les écoles doctorales et que les informations portant sur la procédure et les prérequis (résultats académiques, mémoire) ne sont pas assez partagées avec les étudiants de masters qui seraient potentiellement candidats.

Le comité recommande la mise en place d'une campagne de communication à destination des étudiants de master sur les possibilités de financement de thèse et le processus de sélection des candidats au sein des écoles doctorales.

4/ Une politique de documentation à formaliser pour une meilleure coordination avec la politique de formation

Deux espaces de documentation sont offerts aux étudiants en fonction de leur niveau d'études. Le premier (Saporta) est généraliste, tandis que le second (EPS), plus spécialisé, s'adresse plus particulièrement aux doctorants. Ces derniers bénéficient en outre d'un appui individualisé dans leur recherche documentaire. L'établissement a par ailleurs un projet de « grande bibliothèque », d'ici à 2025, en vue d'adapter les espaces de documentation « aux besoins nouveaux d'accès à la documentation (notamment sur le volet numérique) et aux nouvelles méthodes de travail »⁷³.

Toutefois, Sciences Po Aix n'a pas encore réellement défini de politique documentaire en lien avec la politique de formation. Cette coordination permettrait pourtant de proposer une formation progressive à la recherche documentaire, adaptée à la fois au niveau d'études et aux objectifs fixés par le diplôme. De même, le comité invite l'établissement à définir sa politique d'acquisition des ressources en étroite collaboration avec les responsables pédagogiques.

5/ De nombreuses actions mises en œuvre en matière de professionnalisation des formations, qui pourraient être renforcées par un développement accru de l'apprentissage et de la formation continue

Les acteurs socio-économiques sont associés à la construction de l'offre de formation par leur participation aux instances, et plus particulièrement au conseil de perfectionnement du diplôme de Sciences Po Aix⁷⁴, ainsi qu'aux conseils de perfectionnement des DNM⁷⁵. Ils sont également associés aux activités pédagogiques par leur participation aux enseignements, en particulier de 2^e cycle, et aux préparations aux concours (24 % du volume horaire global)⁷⁶.

La politique de professionnalisation s'appuie également sur le dispositif « Itinéraires » qui vise à articuler toutes les actions en matière d'accompagnement des étudiants à la professionnalisation, que ce soit sur le volet pédagogique (modules consacrés tout au long du cursus) ou sur le volet extra-académique (Forum carrières, jeudi de la réussite, Espace Pro...) ⁷⁷. En revanche, l'entrepreneuriat n'est pas un élément identitaire de Sciences Po Aix. **Le comité invite l'établissement à mener une réflexion sur la pertinence d'un dispositif original de préparation à l'entrepreneuriat dans un établissement d'études politiques.**

En outre, l'offre de formation professionnelle a été développée au sein de l'établissement. Ainsi, trois diplômes sont proposés en alternance dont la licence « Administration publique », ainsi que deux parcours de master (« Expertise internationale » et « Géostratégie, défense et sécurité internationale »). Au regard de ces expériences réussies, et des possibilités identifiées dans des parcours existant en formation initiale, **le comité encourage fortement l'école à développer l'apprentissage, qui non seulement représente un potentiel important de ressources propres, mais favorise également l'insertion professionnelle des diplômés.**

⁷³ RAE p. 66.

⁷⁴ cf. Règlement intérieur : « 11 professionnels dont au moins 4 anciens élèves »,

⁷⁵ RAE p. 50.

⁷⁶ RAE p.19.

⁷⁷ RAE p. 46.

Dans le domaine de la formation continue, quinze étudiants par cohorte de M1 sont inscrits dans le diplôme de Sciences Po Aix. On l'a vu, l'établissement a réalisé des efforts dans ce domaine, qui ont permis d'accroître les ressources propres. Ce nombre reste néanmoins relativement faible au regard de l'effectif global de la formation diplômante. **Le comité recommande donc à l'établissement de mener une politique volontariste dans le cadre des parcours de master existants (DNM), et de poursuivre ses efforts relatifs au développement de l'offre de formation continue.**

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

6/ Une organisation pédagogique des formations qui s'appuie sur une approche par compétences acquises pendant le cursus

L'approche par compétences a été conçue dans le cadre du modèle du diplôme national en cinq ans, lequel combine des compétences communes au diplôme de Sciences Po Aix et des compétences spécialisées, en fonction du parcours de master⁷⁸. La valorisation de ces compétences repose sur des méthodes diversifiées d'évaluation (examens, rapports, mémoires, oraux...) ⁷⁹. Sciences Po Aix s'est également doté d'un supplément descriptif du diplôme, construit sur le modèle Europass⁸⁰, qui vise à améliorer la reconnaissance académique et professionnelle des diplômés. Une autre spécificité de Sciences Po Aix est de délivrer un supplément au diplôme pour chacun des parcours de diplômes nationaux de master dont il assure la gestion⁸¹.

Bien que l'IEP se distingue par une vie associative très dynamique, les compétences développées hors cursus, et en particulier celles qui sont acquises dans le cadre d'une activité associative ou d'élu ne sont pas reconnues. **Le comité suggère à l'école de mener un travail portant sur les compétences acquises hors cursus et sur un procédé de reconnaissance de l'engagement étudiant, au niveau de l'établissement, ce qui permettrait de créer un dispositif transversal de valorisation des compétences complémentaires à la formation.**

7/ Un développement continu des innovations pédagogiques permis par une implication des équipes enseignantes et par la mobilisation de moyens, notamment ceux du PIA

L'établissement propose une grande diversité de méthodes pédagogiques et de dispositifs innovants (journal édité par des étudiants, *serious games*, mises en situation, etc.)⁸². Deux innovations pédagogiques importantes ont bénéficié d'un financement (budget d'amorçage) dans le cadre de l'A*Midex, dont le *Brussel's World simulation* (jeu de rôles représentant les acteurs de la décision européenne) et le certificat « Responsabilité sociétale des organisations » (qui repose sur la pédagogie inversée et sur l'interdisciplinarité). **Au vu de ces différentes expériences, le comité encourage l'établissement à proposer des outils permettant une diffusion de la culture de l'innovation pédagogique à toute la communauté enseignante, sous forme d'ateliers de partage et de retour d'expériences.**

Un groupe de travail intitulé « conditions d'études et de diplomation » mène une réflexion régulière sur l'évolution des pratiques pédagogiques et sur la conception de nouveaux formats d'enseignement. Cette réflexion est alimentée par deux enquêtes menées auprès des étudiants et des enseignants, qui ont notamment révélé la préférence pour le présentiel et l'interactivité comme « *clé de l'évolution des pratiques pédagogiques* »⁸³. Si l'enseignement en présentiel reste donc la norme pédagogique, Sciences Po Aix a malgré tout déployé un certain nombre d'outils numériques (transformation de la plateforme pédagogique EQUINOX, équipements des salles, acquisition de logiciels...), pour diversifier les modalités d'enseignement.

La Commission de la Formation et de l'Innovation Pédagogique (CFIP), composée d'enseignants, d'étudiants et de personnels administratifs, est un lieu d'échange et de concertation sur toutes les questions de nature pédagogique. Le rapport d'auto-évaluation indique que cette commission « *est obligatoirement consultée, avant chaque séance du conseil d'administration, sur l'ensemble des projets de réformes pédagogiques* »⁸⁴. **Le**

⁷⁸ RAE p. 15.

⁷⁹ cf. Référentiel des compétences.

⁸⁰ Modèle élaboré par la Commission européenne, le Conseil de l'Europe et l'UNESCO/CEPES.

⁸¹ RAE p. 18.

⁸² RAE p. 16.

⁸³ RAE p. 60.

⁸⁴ RAE p. 50.

comité encourage l'établissement à formaliser les travaux de cette commission, dont les comptes rendus, mieux diffusés et mieux connus de la communauté, favoriseraient l'essaimage de pratiques pédagogiques innovantes.

8/ Une offre de formation adaptée à l'ouverture internationale, mais caractérisée par une insuffisance de cours en langue étrangère

L'offre de cours en langue étrangère est estimée à 19 % par l'établissement⁸⁵, qui souhaite s'appuyer sur les professeurs invités pour développer davantage l'enseignement en anglais⁸⁶. **Pour maintenir la réciprocité des échanges et favoriser l'accueil d'étudiants internationaux, le comité recommande de mettre en place une offre plus importante de cours en anglais. Le comité recommande également à l'école de s'appuyer davantage sur ses personnels, en proposant des formations au perfectionnement de l'anglais.**

S'agissant de la préparation à la mobilité sortante, plusieurs réunions d'information sont proposées. **Le comité estime qu'une formation à l'interculturalité compléterait utilement le plan d'action existant.**

9/ Un développement de l'alternance et de la formation continue qui nécessite une adaptation de l'offre de formation

Les formations ouvertes à l'apprentissage sont adaptées en termes de contenus pédagogiques et de rythme pour privilégier une plus grande immersion en milieu professionnel durant la seconde partie de l'année universitaire. **Le développement de l'apprentissage nécessite d'évaluer la possibilité de proposer des formations avec le seul public d'apprentis (pour éviter d'éventuels coûteux dédoublements de groupes), de saisir les possibilités de transformation de masters existants et de créations de diplômes dans des domaines correspondant aux atouts de l'IEP.**

Dans le cadre des formations de longue durée, les étudiants en formation continue sont accueillis dans un parcours spécifique en deux ans du diplôme de Sciences Po Aix (15 étudiants par cohorte). Tous les diplômes nationaux de master sont ouverts à la formation continue sans horaires et enseignements spécifiques, compte tenu du faible nombre d'étudiants qui s'engagent dans cette voie⁸⁷. **Par conséquent, le comité encourage l'IEP à mener une réflexion sur l'attractivité des parcours de master pour le public de la formation continue, en tenant compte notamment des besoins en reprise d'études ou de montée en compétence. Ces aménagements pourraient se traduire par un accueil direct en M2 ou par un étalement de la scolarité sur deux ans.**

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

10/ Une offre de formation attractive, qui repose sur la qualité des enseignements et des débouchés

En matière de formation, la très bonne réputation de l'établissement repose à la fois sur de très bons taux de réussite, notamment de la 1^{re} à la 4^e année, et sur de très bons taux d'insertion (*cf. infra*)⁸⁸. La communication de l'établissement utilise des dispositifs classiques d'information (journée portes ouvertes et participation aux salons). Le suivi et l'orientation des étudiants, notamment professionnelle, s'inscrivent dans le cadre du programme « Itinéraires »⁸⁹. Le choix de la spécialisation en M1 est accompagné par des présentations en ligne, réalisées par les responsables pédagogiques des masters.

L'établissement analyse l'évolution des candidatures et des inscriptions⁹⁰. Le parcours « Voie générale » du diplôme de Sciences Po Aix est accessible principalement par concours (169 admis en 2021), sur épreuve (admissions parallèles en 2^e année) ou sur dossier (accès en M1). Dans le cadre du programme égalité des

⁸⁵ RAE p. 8.

⁸⁶ RAE p. 40.

⁸⁷ RAE p. 54.

⁸⁸ Les résultats d'admission s'échelonnent, durant les quatre premières années de 93 à 99 % et, pour la 5^e année, de 79 à 100 %. Cf RAE p. 49 et annexe p. 129.

⁸⁹ cf. Référence 13.

⁹⁰ cf. Annexe 5 du RAE.

chances (IEPEI), une voie d'accès dérogatoire en 1^{re} année permet d'offrir 15 places aux élèves boursiers et méritants issus de 27 lycées partenaires du Réseau d'éducation prioritaire de la région académique⁹¹. En 2020-2021, le nombre de candidatures en 1^{re} année, dans le cadre du concours commun du réseau des sept IEP, s'élève à 9891⁹².

Les parcours « franco-allemand » et « École de l'air » bénéficient d'une attractivité croissante⁹³. A contrario, le nombre de candidats au parcours « Formation continue » reste faible (12 candidats en 2020). Cette tendance a été aggravée par la crise sanitaire. **Ces données convergentes soulignent la nécessité pour l'établissement de renforcer son positionnement dans le domaine de la formation continue** (cf. Référence 14).

11/ Des taux de réussite élevés, rendus possibles par une importante sélection des étudiants et un fort encadrement des publics spécifiques

En 2020-2021, les taux de réussite aux examens de la voie générale sont de plus de 96 % en moyenne de la 1^{re} à la 4^e année et de 78,69 % en 5^e année⁹⁴. Des taux de réussite hétérogènes sont constatés en M2 dans les parcours types de DNM (de 66,67 % à 100 %). Selon le RAE, ces résultats relativement moins élevés peuvent s'expliquer par la mobilité internationale « *qui quelquefois se déroule sur une période de 18 voire de 24 mois, retardant ainsi la diplomation* »⁹⁵. **Toutefois, le comité s'interroge sur la corrélation entre l'organisation pédagogique et cette faible performance en M2, comparée aux autres années du diplôme.**

Au-delà du processus de sélection qui permet d'accueillir des étudiants maîtrisant les prérequis attendus, le modèle pédagogique (conférences de méthodes en particulier) et les dispositifs d'accompagnement des publics spécifiques (étudiants admis au titre du programme « Égalité des chances », étudiants en situation de handicap, sportifs de haut niveau) concourent à la réussite des étudiants.

Concernant les préparations aux concours administratifs⁹⁶, Sciences Po Aix a développé des Classes Préparatoires Intégrées (CPI) permettant aux étudiants boursiers de bénéficier d'un accompagnement personnalisé dans le cadre des concours administratifs de catégorie A et A+ (dispositifs prolongés et confortés par les Prépas talents IRA et Prépa talents +). Les taux d'admission à ces concours (entre 22 % et 34,6 %) ⁹⁷ sont encore relativement modestes, même si les taux d'admissibilité à ces mêmes concours se situent autour de 50 %. **Le comité encourage l'établissement à identifier des leviers d'amélioration, notamment pour que les étudiants s'engagent complètement dans la formation et que l'établissement puisse démontrer une meilleure réussite dans ce domaine.**

12/ Une bonne insertion professionnelle, qui doit être mise en perspective par rapport au statut de l'emploi

Les enquêtes d'insertion professionnelle à 6, 18 et 30 mois s'attachent à analyser une variété d'éléments-clés de l'insertion des étudiants à l'issue de la 5^e année, dont le temps d'accès au 1^{er} emploi, le taux d'insertion, le salaire annuel brut moyen, la localisation de l'emploi, la part d'emplois « stables » (CDI, Fonctionnaires, CDD>36 mois) et la répartition entre public et privé⁹⁸. Le taux de réponse est de 83 % pour l'enquête à 6 mois, mais diminue à 59 % pour l'enquête à 30 mois. Cette baisse appelle à une vigilance de l'établissement et à une mobilisation de l'association des diplômés⁹⁹.

Les différents indicateurs sont produits et disponibles pour le diplôme « Sciences po Aix ». Ils révèlent une bonne qualité de l'insertion avec une durée d'accès au premier emploi de moins de 3 mois pour 32 % des diplômés et un taux d'insertion à 30 mois de 93 % pour la promotion 2018-2019. **L'analyse de l'insertion pourrait être complétée par un suivi des indicateurs selon le genre, par une meilleure information sur la nature des poursuites**

⁹¹ RAE p. 49.

⁹² Ce nombre très élevé est néanmoins difficile à interpréter : il met certes en évidence l'attractivité très forte des IEP. Mais ceux-ci ne fournissant pas le détail des rangs de classements, il n'est pas possible de mesurer l'attractivité relative d'un IEP. Le taux de sélection global est indéniablement élevé (moins de 1200 places pour 10 000 candidats).

⁹³ De 50 à 76 candidats entre 2018 et 2020, pour le parcours franco-allemand, pour 16 admis ; et de 29 à 37 candidats pour le parcours « École de l'air », pour 4 à 5 admis.

⁹⁴ cf. Annexe 6 du RAE.

⁹⁵ RAE p. 49.

⁹⁶ Pour les concours de catégorie A, le nombre d'inscrits est de 74, et de 160 pour les concours de catégories A+ (données 2021, indicateurs de suivi du contrat).

⁹⁷ RAE p. 20 et annexe 2.

⁹⁸ cf. *Enquêtes d'insertion professionnelle*, documents de preuve n° 3 et 4.

⁹⁹ V. référence 17.

d'études (étudiants hors périmètre de l'enquête) et par l'introduction d'indicateurs de satisfaction par rapport à l'emploi occupé.

Dès lors que Sciences Po Aix « poursuit l'ambition de doter chaque étudiant d'un solide capital culturel et d'un haut niveau de spécialisation, gages d'employabilité au bon niveau de responsabilités et de rémunération »¹⁰⁰, **une donnée supplémentaire relative au statut (cadre ou non-cadre) serait utile pour juger de la pertinence de la formation.**

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

13/ Une politique de ressources humaines qui doit s'inscrire dans une perspective de long terme et une valorisation des activités pédagogiques à formaliser dans le cadre d'un référentiel d'équivalence horaire

Les besoins des formations en ressources humaines sont pris en compte dans le cadre de la campagne d'emplois en définissant « chaque année les recrutements nécessaires en personnels enseignants et administratifs de l'année à venir »¹⁰¹. Au-delà de la campagne annuelle d'emplois, Sciences Po Aix tient compte du potentiel d'enseignement qu'il calcule comme un « taux d'encadrement des enseignants » (nombre d'heures de cours dispensées au titre de chaque département disciplinaire). Il prend également en compte l'évaluation qualitative des besoins à venir (par exemple les cours de langues)¹⁰². **Dans une perspective de développement d'axes thématiques stratégiques, ainsi que d'un éventuel élargissement de la formation par alternance et de la formation continue, le comité invite l'établissement à poursuivre ses efforts pour identifier et hiérarchiser ses besoins à plus long terme.**

Du fait d'un fort esprit d'appartenance, Sciences Po Aix peut compter sur une importante implication des enseignants, des enseignants-chercheurs et des responsables pédagogiques. **Cependant, le comité recommande d'inscrire la politique de reconnaissance des activités pédagogiques dans le cadre d'un véritable référentiel d'équivalence horaire, construit en lien avec le potentiel budgétaire, pour développer des mécanismes incitatifs et favoriser l'innovation.**

Par ailleurs, le comité recommande la mise en place de dispositifs de formation des enseignants aux pratiques pédagogiques innovantes, notamment par le moyen du partage d'expériences en interne et dans le cadre de collaborations pédagogiques avec les partenaires académiques.

14/ Des dispositifs permettant une amélioration continue de l'offre de formation

Tous les enseignements sont soumis à une évaluation annuelle¹⁰³ transmise à l'enseignant en charge du cours. Toutes les formations sont également évaluées avec la même périodicité « sous la forme d'une expression libre des étudiants »¹⁰⁴. Les résultats sont communiqués aux responsables pédagogiques. Ils sont parfois assortis « de propositions visant à faire évoluer la formation concernée dans ses modalités et/ou dans son contenu ». Celles-ci sont formulées par la Direction de la formation et des études.

Sciences Po Aix a mis en place des Conseils de perfectionnement¹⁰⁵ qui permettent d'analyser les caractéristiques de la formation et ses axes d'amélioration. La crise sanitaire a évidemment perturbé le fonctionnement de ces conseils, mais au moins une réunion a été organisée au cours de la période évaluée. Cette périodicité reste modeste. Toutefois, il est à noter que les comptes rendus sont systématiquement transmis au Conseil d'administration.

¹⁰⁰ RAE p.10.

¹⁰¹ cf. *Campagne d'emplois 2023*, document de preuve n° 35.

¹⁰² RAE p. 57.

¹⁰³ cf. *Questionnaire d'évaluation des enseignements*, annexe 7 du RAE.

¹⁰⁴ RAE p. 50.

¹⁰⁵ Cf. Référence 14.

15/ Un coût des formations maîtrisé, qui doit désormais tenir compte d'une analyse en coûts complets

Les recettes proviennent essentiellement des droits d'inscription. Pour le diplôme de Sciences Po Aix, l'établissement a choisi de ne pas moduler les droits d'inscription (actuellement de 812 euros par an) en fonction des revenus du foyer fiscal ; ils sont relativement peu élevés en comparaison d'autres établissements du même type. Une politique tarifaire différente s'applique sur le Mastère spécialisé « Renseignement » avec des droits d'inscription plus élevés¹⁰⁶, en cohérence avec le positionnement du diplôme. Dans une logique de redistribution, ces ressources propres permettent à l'IEP de proposer des formations à faible droit d'inscription, destinées à des publics spécifiques (par exemple le certificat sur la laïcité).

L'IEP s'est doté d'indicateurs et d'outils pour évaluer le coût des formations¹⁰⁷. Les dépenses en heures d'enseignement sont mises en perspective par rapport aux effectifs étudiants. Les dépenses de fonctionnement comprennent les frais de déplacement, d'hébergement et de restauration. En master, l'analyse des indicateurs montre que l'offre de formation est soutenable. **Cependant, pour appréhender le coût des formations dans toutes ses dimensions, en particulier la formation continue, une analyse en coûts complets est préconisée, ce qui justifie encore plus la recommandation du comité de se saisir de la méthode P2CA et de la dépoyer¹⁰⁸.**

L'offre de formation est pilotée par un directeur de la formation et des études¹⁰⁹. Des responsables et co-responsables de parcours, que ce soit pour le Diplôme de Sciences Po Aix, pour les parcours types de DNM ou pour chaque préparation aux concours administratifs, sont désignés et assistent le directeur de la formation et des études. La direction de la formation continue est confiée à un directeur assisté d'un responsable pour chaque certification. Tous les éléments sont réunis pour assurer un fonctionnement cohérent et efficace, bien que le nombre d'enseignants titulaires pouvant assurer des responsabilités pédagogiques soit relativement restreint¹¹⁰.

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

16/ Une vie étudiante très riche et dynamique avec des actions à consolider, notamment en matière de prévention et de santé

La vie associative est à la fois très riche, par le nombre et la diversité des associations étudiantes, et très dynamique, par l'éventail des projets déployés (conférences et débats, journées de sensibilisation, actions culturelles, événements sportifs, concours). Un tel dynamisme a même conduit l'établissement à restructurer le paysage associatif¹¹¹, en créant des « pôles spécialisés » ainsi que le statut de « club » pour certains projets associatifs. La vie associative, fortement soutenue par l'établissement, est un élément du projet éducatif, qui valorise l'acquisition de compétences extracurriculaires. Il ressort ainsi des entretiens que les étudiants, animés par un fort sentiment d'appartenance à l'institution, restent très attachés à l'engagement bénévole.

L'implication des étudiants est également à souligner dans le cadre des mandats électifs. À l'exception des étudiants en 3^e année qui sont en mobilité internationale, les élus étudiants représentent toutes les années de la formation au sein du Conseil d'administration. Ils sont régulièrement consultés en amont des séances, plus particulièrement pour les sujets de formation et de vie étudiante. **Le comité encourage l'établissement à suivre ce modèle au sein du CODIR, qui n'intègre pas encore de représentant étudiant.**

Dans ce contexte pourtant très porteur, l'association des diplômés n'a pas encore déployé tout son potentiel. Un plan d'action visant à structurer les relations avec les *alumni* dans un objectif de consolidation du réseau et d'insertion professionnelle reste à mettre en œuvre. Par ailleurs, l'association des diplômés n'est pas invitée à participer à la stratégie de l'établissement. Pour autant, le réseau des anciens élèves pourrait jouer un rôle important de relais dans les entreprises où ils ont été recrutés. **Le comité relève que la mise en place pérenne d'un véritable réseau de diplômés, animé et structuré, comme le précédent rapport du Hcéres l'a recommandé, n'a toujours pas été réalisée par l'IEP.**

¹⁰⁶ 8000 € par an.

¹⁰⁷ cf. *Indicateurs et suivis de la soutenabilité Masters*, document de preuve n°40.

¹⁰⁸ cf. Référence 6.

¹⁰⁹ cf. *Organigramme pédagogique*, annexe 8 du RAE.

¹¹⁰ RAE, p. 52.

¹¹¹ RAE p. 43.

Le comité salue la création de la Mission Égalité visant à lutter contre toutes les formes de discrimination (y compris les violences sexistes et sexuelles). Des actions concrètes sont en effet mises en œuvre : plan de formation et de sensibilisation des membres de la communauté, ou encore cellule d'écoute assurée par une association conventionnée par le ministère de la Justice. L'établissement a ainsi mis en place plusieurs dispositifs visant à former les membres des bureaux sur leurs responsabilités en tant que dirigeants associatifs ainsi que sur les questions de discrimination¹¹².

En matière de santé, l'offre de services est assurée par le SIUMPPS d'AMU. Les étudiants de l'IEP bénéficient donc d'un accès à des services de prévention et de promotion de la santé. Toutefois, les entretiens ont permis de mettre en évidence le problème posé par la distance géographique. En complément de l'offre du SIUMPPS, Sciences Po Aix a également dégagé des moyens pour proposer des consultations de psychologie (6 à 12 h par semaine) et des séances de sophrologie (4 séances collectives/semaine) qui se sont avérées très utiles, en particulier lors des périodes de confinement. Néanmoins, les actions de sensibilisation et de prévention dans le domaine de la santé restent insuffisantes. **Le comité recommande à l'établissement de s'appuyer sur le dynamisme et l'implication spontanée de ses étudiants pour concevoir des événements ou des journées thématiques portant sur les questions d'addictions, et de santé physique et mentale. Un dispositif de prévention adapté au public étudiant de l'IEP pourrait également être un axe de développement.**

En matière de conditions d'études, des investissements financés par le dialogue stratégique et de gestion ont permis l'aménagement d'espaces de travail collaboratifs et d'un «work café», mais pas celui de locaux associatifs.

Les dispositifs et services proposés en matière de vie étudiante sont très nombreux et s'appuient sur un dynamisme très important des étudiants. Néanmoins, la politique relative à la vie étudiante manque d'un plan stratégique global permettant d'identifier les axes de développement, les priorités et un calendrier de mise en œuvre des actions. C'est pourquoi **le comité recommande fortement à l'établissement de produire un schéma directeur de la vie étudiante permettant de formaliser ce plan stratégique, et de le soumettre aux instances.**

17/ Une réorganisation administrative pour mieux accompagner la vie étudiante, mais des ressources à adapter aux objectifs

Au cours de la période évaluée, la création d'un pôle « Vie étudiante » a permis de renforcer la qualité de l'accompagnement des étudiants confrontés à de difficultés sociales ou à des problèmes de santé, de handicap et désireux de s'engager dans la vie associative. Le pôle est désormais le point d'entrée pour tous les sujets ayant trait à la vie étudiante, ce qui permet une coordination des réponses apportées¹¹³. Cette réorganisation administrative est issue de la volonté de l'établissement de structurer les différentes missions relatives au développement de la vie étudiante. Néanmoins, les ressources humaines semblent insuffisantes pour mettre en œuvre toutes les actions envisagées (notamment la formalisation du schéma directeur de la vie étudiante).

Le financement des associations est assuré par le FSDIE. Chaque année, un montant de 42 000 euros permet de mettre en œuvre une trentaine de projets associatifs, ce qui représente 46% des dépenses de l'établissement au titre de la vie étudiante. Les fonds de la CVEC, qui se sont élevés à un peu plus de 65 000 euros en 2022, sont mobilisés pour le financement d'actions plus collectives (financement de postes, aménagements d'espaces, etc.), mais pas pour celui des associations.

Le comité recommande de mieux flécher l'utilisation des fonds de la CVEC, et notamment de dissocier les budgets associatifs des budgets alloués aux actions collectives. Une stratégie de dépense de ces fonds, au regard des besoins des associations, gagnerait à être définie et communiquée aux intéressés.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

1 Forces

- Une offre de formation attractive et qui débouche sur une très bonne insertion professionnelle ;
- Des mobilités internationales fortement développées ;
- Un corps enseignant engagé et sensible à l'évolution des pratiques pédagogiques ;

¹¹² RAE p. 43.

¹¹³ RAE p. 41.

- Des étudiants fortement attachés à leur école, et une vie étudiante et associative très dynamique.

2 Faiblesses

- Une politique de formation à et par la recherche insuffisamment structurée ;
- Une formation professionnelle par la formation continue et l'alternance qui n'est pas encore suffisamment développée malgré les attentes fortes du territoire d'implantation ;
- L'absence de schéma directeur de la vie étudiante.

3 Recommandations

- Une offre de doubles-diplômes à développer ;
- La nécessité de déployer l'offre de formation continue et par alternance, en vue d'accroître les ressources propres ;
- Enfin, le comité réitère la recommandation du rapport précédent concernant le réseau des *alumni*.

Liste des sigles

A

A*Midex	Aix-Marseille Initiative of excellence
AMSE	Aix-Marseille School of Economics
AMU	Aix-Marseille Université
ANR	Agence Nationale de la Recherche
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

B

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

C

CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CFIP	Commission de la Formation et de l'Innovation Pédagogique
CGE	Conférence des Grandes Ecoles
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CODIR	Comité de Direction
COPIL	Comité de Pilotage
CORIS	Communication politique internationale et risques démocratiques
CPER	Contrat de plans État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPI	Classe préparatoire intégrée
CRGE	Centre de ressources pour les groupements d'employeurs
CS	Commission Scientifique
CSAE	Comité social d'administration d'établissement
CT	Comité Technique
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DFE	Direction de la Formation et des Etudes
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DICE	Droit International Comparé et Européen
DNM	Diplôme National de Master
DREVE	Direction des Relations Extérieures et de la Vie Étudiante
DRH	Direction des ressources humaines
DSISN	Direction des Systèmes d'Information et des Services Numériques

E

EC	Enseignant Chercheur
ED	École doctorale
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESR	Enseignement Supérieur et Recherche

F

FC	Formation Continue
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement Vieillessement Technicité

H

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

I

IDEX	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'Etudes Politiques
IEPEI	Programme égalité des chances
IMéRA	Institut d'Etudes Avancées d'Aix-Marseille Université
IRA	Instituts Régionaux d'administration

L

L	Licence
L/ L1/L2/L3	Licence, Licence 1re année, Licence 2e année, Licence 3e année
LMD	Licence Master Doctorat

M

M	Master
M/ M1/M2	Master, Master 1ère année, Master 2e année
Mésopolhis	Centre méditerranéen de sociologie, de science politique et d'histoire

O

OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
------	---

P

PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
P2CA	Projet connaissance des coûts des activités
PEI	Programme d'Etudes Intégrées
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPI	Plan Pluriannuel d'Investissement

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et Compétences Elargies
RH	Ressources humaines

S

SHS

Sciences humaines et sociales

SIUMPPS

Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

U

UFR

Unité de Formation et de Recherche

UMR

Unité Mixte de Recherche

Table des matières

Avis du comité	3
2/ Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2017)	6
3/ Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	7
Le pilotage stratégique et opérationnel	8
1/ Un positionnement reposant sur la marque « Sciences Po » que l'établissement définit prioritairement dans son environnement local	8
2/ Une stratégie clairement définie, mais qui manque encore de relais, tant en interne qu'auprès des partenaires extérieurs	9
3/ De solides partenariats académiques qui ne s'inscrivent pas encore pleinement dans le cadre de la stratégie d'établissement	10
4/ De nombreux partenariats internationaux, essentiellement au service de l'individualisation des parcours de formation.....	10
5/ La reconnaissance de Sciences Po Aix comme un acteur incontournable de son territoire d'implantation	11
6/ Un CODIR efficace qui constitue le socle de la gouvernance de l'établissement	11
7/ Une politique de communication à renforcer	12
8/ Une dimension stratégique du système d'information à consolider.....	13
9/ Une démarche qualité encore au stade embryonnaire	13
10/ Une gestion financière maîtrisée mais qui reste à développer dans sa dimension analytique.....	14
11/ Une gestion des ressources humaines qui doit encore évoluer pour répondre aux exigences des RCE	15
12/ Une mise en œuvre de la GPEEC à poursuivre.....	16
13/ Une formation des équipes à développer	16
14/ Un dialogue social renoué	16
15/ Une politique immobilière maîtrisée et une fonction immobilière de qualité	17
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	17
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	19
1/ Une réorganisation récente qui s'appuie sur une stratégie à consolider	19
2/ Un fort potentiel d'inscription de la recherche dans le territoire	20
3/ Un objectif ambitieux d'internationalisation, qui mérite d'être mieux structuré.....	20
4/ Des pratiques responsables en devenir.....	21
5/ Une politique de recherche qui peut s'appuyer sur des enseignants-chercheurs engagés mais dont le budget est à renforcer	21
6/ Une politique active de diffusion des activités de recherche	22
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	23
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	24
1/ Une offre de formation cohérente, insérée dans le territoire d'implantation de l'IEP, mais dont les atouts distinctifs sont encore à consolider	24
2/ Une réelle expérience internationale pour les étudiants mais une offre insuffisante de doubles-diplômes	24
3/ Une politique de formation à et par la recherche qui reste à structurer et à articuler avec celle des partenaires académiques locaux.....	25
4/ Une politique de documentation à formaliser pour une meilleure coordination avec la politique de formation.....	26

5/ De nombreuses actions mises en œuvre en matière de professionnalisation des formations, qui pourraient être renforcées par un développement accru de l'apprentissage et de la formation continue	26
6/ Une organisation pédagogique des formations qui s'appuie sur une approche par compétences acquises pendant le cursus	27
7/ Un développement continu des innovations pédagogiques permis par une implication des équipes enseignantes et par la mobilisation de moyens, notamment ceux du PIA	27
8/ Une offre de formation adaptée à l'ouverture internationale, mais caractérisée par une insuffisance de cours en langue étrangère.....	28
9/ Un développement de l'alternance et de la formation continue qui nécessite une adaptation de l'offre de formation.....	28
10/ Une offre de formation attractive, qui repose sur la qualité des enseignements et des débouchés.....	28
11/ Des taux de réussite élevés, rendus possibles par une importante sélection des étudiants et un fort encadrement des publics spécifiques	29
12/ Une bonne insertion professionnelle, qui doit être mise en perspective par rapport au statut de l'emploi	29
13/ Une politique de ressources humaines qui doit s'inscrire dans une perspective de long terme et une valorisation des activités pédagogiques à formaliser dans le cadre d'un référentiel d'équivalence horaire	30
14/ Des dispositifs permettant une amélioration continue de l'offre de formation.....	30
15/ Un coût des formations maîtrisé, qui doit désormais tenir compte d'une analyse en coûts complets	31
16/ Une vie étudiante très riche et dynamique avec des actions à consolider, notamment en matière de prévention et de santé.....	31
17/ Une réorganisation administrative pour mieux accompagner la vie étudiante, mais des ressources à adapter aux objectifs	32
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	32
Liste des sigles.....	34
Table des matières	37
Observations du directeur de Sciences Po Aix	39
Organisation de l'évaluation	43

Observations du directeur de Sciences Po Aix

sciencespo.aix

Dépasser les frontières,
libérer les intelligences.



Aix en Provence le vendredi 15 septembre 2023,

Monsieur le Directeur,

Je vous remercie à nouveau pour ce rapport qui rend très justement compte de la cohérence de notre stratégie et de notre capacité à donner corps, après la grave crise de gouvernance qui a secoué notre établissement en 2014-2015, à des perspectives de développement crédibles.

Je veux également vous dire combien notre communauté a apprécié la cordialité et la courtoisie qui ont présidé aux échanges que les uns et les autres ont eus avec les membres du comité de visite.

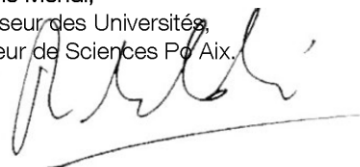
Il se dégage de cette version définitive le sentiment que vous avez pris en considération nos attentes et accordé attention aux efforts consentis afin d'assurer le relèvement durable d'une école à laquelle l'ensemble des personnels est très attaché.

Nous sommes très sensibles aux conclusions par lesquelles vous prenez acte de notre capacité à solliciter légitimement l'admission de Sciences Po Aix aux RCE. C'est avec la même satisfaction que nous recevons les analyses attestant de notre aptitude à poursuivre un projet de transformation embrassant toutes les missions qui sont celles d'un établissement d'enseignement supérieur.

Comme vous nous y invitez, je joins en annexe à ce courrier les réserves que suscitent, à la marge, le texte qui nous a été adressé mais dont nous tenons à ce qu'elles soient mises en ligne.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en l'assurance de ma considération distinguée.

Rostane Mehdi,
Professeur des Universités,
Directeur de Sciences Po Aix.



Points de Discussion :

- 1- Le rapport constate, pages 8 et 9, que « les actions les plus visibles s'inscrivent principalement dans le domaine de la recherche ».

Cette formule nous paraît appeler un peu plus de nuance. En effet, il nous semble important de souligner que la collaboration avec l'Université d'Aix-Marseille se décline également dans le domaine de l'enseignement avec des parcours de diplômes nationaux de licence et de master dont la gestion est assurée par Sciences Po Aix dans le cadre d'une convention avec AMU :

- 1 parcours de diplôme national de Licence (Licence d'administration publique) sur les quatre parcours existants. Les trois autres parcours étant administrés par des composantes de l'Université (FDSP, EJCAM, IMPGT)
- 8 parcours de diplômes nationaux de Master dont six insérés au sein de mentions portées en propre par Sciences Po Aix et deux autres abrités l'un par la Faculté de droit et de science politique (Carrières publiques), l'autre co-porté par la Faculté d'économie et de gestion et l'IMPGT (Direction et projets et d'établissements culturels)
- 1 parcours international (Master Communication politique internationale et risques démocratiques, « CORIS ») co-porté avec Aix-Marseille Université, l'Université Catholique de Louvain (Belgique) et l'Université de Sherbrooke (Canada)

Ces éléments sont selon nous de nature à tempérer une appréciation minimisant la densité et la qualité des relations nous liant à Aix-Marseille Université.

- 2- « Itinéraires », un dispositif exclusivement au service de la professionnalisation des étudiants

Le dispositif « Itinéraires » (<https://www.sciencespo-aix.fr/itineraires/>) n'a pas pour objectif de proposer, comme cela est indiqué à la page 10, la plus grande variété possible de séjours à l'international ». Il concerne les étudiants de Sciences Po Aix de la première à la quatrième année de leur formation. Il ne constitue en aucun cas un « double diplôme » avec les universités identifiées par les rapporteurs. Il est d'ailleurs cité dans le bon contexte et dans le cadre des objectifs de professionnalisation page 26 du rapport.

- 3- Le portage politique de stratégie numérique

Le schéma directeur de la stratégie numérique a été formellement présenté au Conseil d'administration, lors de sa séance du 10/12/2022, lui donnant ainsi les bases d'une solide légitimité. Par ailleurs, son portage politique est assuré par la représentation du Directeur et du Directeur de la Formation et des Études dans le COPIL.

- 4- L'Euro-Méditerranée au cœur de la stratégie de Sciences Po Aix

Le rapport pointe, page 18, au nombre des faiblesses de l'établissement une dimension euro-méditerranéenne peinant « encore à se concrétiser dans la politique de l'établissement. Cette conclusion est pour le moins discutable tant elle s'avère être sans rapport avec les choix

assumés par Sciences Po Aix afin précisément de décliner concrètement les éléments d'une stratégie ambitieuse.

C'est ainsi que dans le domaine de l'enseignement, Sciences Po Aix propose un « Certificat Monde Arabe Contemporain ». Cette formation accueille environ 45 étudiants qui suivent sur deux ans 180 heures d'un enseignement pluridisciplinaire (dont un robuste module de langue arabe) les préparant à accomplir, dans les meilleures conditions, leur mobilité internationale dans la zone ANMO. Au-delà, il aurait été bienvenu de rappeler que l'une des options du Master DPMS est dédiée à l'étude des sociétés arabes et que nombre des étudiants inscrits dans cette filière poursuivent au terme de leur M 2 une recherche doctorale se soldant pour un nombre important d'entre eux par l'accès à une fonction d'enseignant chercheur ou de chercheur.

Que dire encore du développement constant de nos partenariats académiques (Maroc, Égypte, Tunisie, Liban, Jordanie, Israël) et cela en dépit des soubresauts agitant régulièrement la zone, afin d'accroître les destinations offertes à la mobilité de nos étudiants.

Les rédacteurs du rapport auraient pu tempérer cette lecture dépréciative en gardant à l'esprit le changement d'échelle induit par la création du Centre méditerranéen de sociologie, de science politique et d'histoire (Mesopolhis) dont la vocation est très clairement exprimée dans l'intitulé même du laboratoire (<https://mesopolhis.fr/>).

Nous nous étonnons également que le Forum Franco-Allemand de la Méditerranée ne soit pas identifié comme un élément confortant de manière décisive la stratégie méditerranéenne de l'école. Or, il s'agit d'un lieu unique d'échanges et de débats autour des questions européennes et méditerranéennes rassemblant chaque année, depuis six ans, chercheurs, écrivains, philosophes, institutionnels, étudiants, journalistes et artistes à la faveur de trois journées de travail et de réflexion intense.

De même, le fait que Sciences Po Aix soit membre fondateur de l'Institut Méditerranéen de recherche avancée a échappé aux évaluateurs. On peut le regretter dans la mesure où l'IMERA est l'un des cœurs de la recherche française sur les problématiques méditerranéennes. C'est dans ce cadre que Sciences Po a contribué à la création de la Chaire Hirschman (à laquelle elle accorde un financement de 45 K€ sur 3 ans) dont l'objectif est de conduire, dans la perspective des relations entre Europe et Méditerranée, des :

- Études des passions collectives ;
- Études des mouvements nationaux et identitaires ;
- Études des comportements sociaux et politiques ;
- Études des mobilisations protestataires ;
- Études des mobilités, des migrations et de leurs impacts sociétaux ;
- Études des mouvements politico-religieux, notamment centrés sur l'islam ;
- Études des formes politiques, et notamment des fragilités démocratiques ;
- Études transversales, etc.

Sciences Po Aix a tissé d'étroites relations partenariales notamment avec l'Union pour la Méditerranée, le Ministère de l'Europe et des affaires étrangères, le Ministère de l'économie, la Délégation interministérielle pour la Méditerranée, l'OTAN, la Fondation Méditerranéenne d'études stratégiques. Ces liens privilégiés nous ont permis de porter ou co-porter des

événements scientifiques asseyant, sur les sujets concernant l'euro-Méditerranée, de façon difficilement discutable une notoriété qui dépasse les frontières nationales.

5- Un engagement fort au soutien de la recherche

Le rapport appelle de ses vœux (page 22), une augmentation des moyens budgétaires accordés au soutien de la politique de recherche l'établissement. Sans contester ce que cette remarque a de vertueux, il nous semble important de rappeler que Sciences Po Aix déploie une politique scientifique très volontariste mobilisant des moyens qui n'ont cessé de croître au fil des dernières années. La participation de Sciences Po Aix au budget de fonctionnement du laboratoire s'élève à 50% de celui-ci, (85K€ d'AE en 2023). Au prorata des budgets propres des trois tutelles (AMU, CNRS et Sciences Po), c'est un effort majeur pour l'établissement. En termes d'effectifs, concernant l'équipe administrative, l'Institut met à disposition 3 ETP sur les 7 que compte le laboratoire. C'est là aussi un engagement financier très important à l'échelle de l'établissement. Les recommandations du HCERES invitant à une meilleure répartition des crédits en fonction des diverses activités scientifiques conduites par l'établissement seront nécessairement prises en compte du fait de la tutelle que notre établissement exercera, en principe, à compter du 1^{er} janvier 2024 sur deux nouvelles UMR (DICE et AMSE).

6- Une préparation efficace aux « grands » concours administratifs

L'appréciation portée à la page 29 sur la « relative modestie » du taux d'admission aux concours de catégorie A et A+ nous paraît en total décalage avec la réalité. En effet, il convient de pondérer ce jugement en tenant compte à la fois du taux d'admissibilité (se situant en moyenne autour de 50%) et de l'excellent positionnement des préparateurs aixois aux « grands concours » des fonctions publiques d'État, civile ou militaire, territoriale ou hospitalière (Années 2021 et 2022 : Prép' CA (concours officier et commissaire de police, officier de gendarmerie, commissariat aux armées) : 60 admissibles / 31 admis ; Prép'ENM (ENM, directeur greffe, directeur pénitentiaire, DPJJ) : 78 admissibles / 38 admis ; Prép'INSP GC (INSP, INET, MAE, Banque de France, Assemblées, DH, EN3S,) : 89 admissibles / 38 admis ; Prép' Générale (finances publiques, IRA, douanes) : 116 admissibles / 60 admis ; LAP (Finances publiques, IRA) : 4 admissibles / 2 admis). Du reste, la qualité des résultats obtenus alliés au fort engagement de l'établissement en matière de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur ont conduit la tutelle à renforcer le dispositif de classe « Talents », portant celle-ci de 25 à 35 étudiants et en en faisant ainsi la première de France.

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de Sciences Po Aix a eu lieu du 14 au 15 février 2023. Le comité était présidé par Madame Corinne Robaczewski, Professeure des universités en Droit privé, Vice-présidente Formation professionnelle et Insertion de l'Université de Lille.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame Amandine Allard, Vice-présidente étudiante, Université Polytechnique Hauts-de-France, UPHF
- Monsieur Olivier Glénat, Directeur Général des Services, Institut National Universitaire Champollion
- Madame Sabine Mage, Professeure des universités en Sciences-économiques, Université Paris Dauphine-PSL
- Monsieur Philippe Poirier, Titulaire de la Chaire de recherche en études parlementaires, professeur de science politique, Université du Luxembourg
- Madame Hélène Tinti, Responsable du développement, Choose Paris Region.

Stéphane Mottet, conseiller scientifique, et Mathilde Le Luyer puis Megan Wadriako, chargées 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 universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

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)