



HAL
open science

Sciences Po Rennes

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Sciences Po Rennes. 2016. hceres-02026150

HAL Id: hceres-02026150

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026150>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

HCERES

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

Établissements



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

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Stéphane Mottet, président du comité

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

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

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

Sommaire

| | |
|---|----|
| Sommaire | 3 |
| Présentation | 5 |
| La stratégie et la gouvernance | 7 |
| I – Un positionnement à clarifier et des choix à affirmer dans le cadre d'ambitions fortes | 7 |
| II – Un partenariat ouvert qui pourrait être davantage diversifié et approfondi | 8 |
| 1 ● Une politique d'ouverture volontariste | 8 |
| 2 ● Un partenariat parfois contrarié par des éléments extérieurs à l'établissement | 8 |
| 3 ● Une image excellente à valoriser | 9 |
| III – Une équipe de direction réactive malgré l'absence de formalisations | 9 |
| IV – Une identité forte, une communication déjà mieux équilibrée entre l'interne et l'externe | 10 |
| La recherche et la formation | 11 |
| I – Une politique de la recherche en construction | 11 |
| 1 ● Un effort indéniable de structuration des initiatives scientifiques | 11 |
| 2 ● Un potentiel de qualité mais limité et hétérogène | 11 |
| II – Une politique de formation adaptée en quête de stabilité | 12 |
| III – Un lien entre recherche et formation à consolider | 13 |
| IV – Une politique documentaire tributaire d'enjeux financiers | 13 |
| La réussite des étudiants | 15 |
| I – Des parcours professionnalisants nécessitant un cadrage temporel | 15 |
| II – Une vie étudiante particulièrement riche, à pérenniser et soutenir | 15 |
| Les relations européennes et internationales | 17 |
| I – Une politique européenne et internationale engagée, au service d'une stratégie à définir | 17 |
| II – Une dimension internationale des services à renforcer | 17 |
| Le pilotage et la gestion | 19 |
| I – Une prospective pluriannuelle restant à construire | 19 |
| II – L'absence d'une politique formelle de qualité | 19 |
| III – Des fonctions du pilotage bien assurées mais peu structurées | 20 |
| 1 ● Une gestion des RH de proximité et accessible | 20 |
| 2 ● Une situation financière saine mais paradoxalement fragile | 20 |
| 3 ● Un service informatique simple prestataire de services | 21 |
| 4 ● Une fonction immobilière à installer | 21 |

| | |
|------------------------------|----|
| Conclusion | 23 |
| I – Les points forts | 23 |
| II – Les points faibles | 24 |
| III – Les recommandations | 24 |
| Liste des sigles | 25 |
| Observations du directeur | 27 |
| Organisation de l'évaluation | 31 |

Présentation

L'IEP de Rennes est l'un des dix Instituts d'études politiques français³. C'est un établissement public à caractère administratif (EPA), associé par convention à l'université Rennes 1. Créé en 1991, il accueille aujourd'hui près de 1 300 étudiants, ce qui en fait l'un des plus petits IEP. Il compte 79 agents pour moitié personnels administratifs et techniques et pour moitié enseignants et enseignants-chercheurs (EC), dont sept professeurs, dix maîtres de conférences (MC) soit 17 EC sur les 40 ; 77 sont regroupés dans le site du cloître, au centre-ville de Rennes ; deux personnels permanents sont par ailleurs en poste sur le site de Caen qui compte 80 étudiants⁴.

L'IEP dispose d'un certain nombre d'atouts : il est situé au cœur de Rennes, métropole qui accueille 60 000 étudiants, soit la moitié des étudiants présents en Bretagne. Il bénéficie d'une très bonne image et d'une attractivité certaine auprès des élèves du Grand Ouest, ses étudiants venant principalement, mais non exclusivement, de Bretagne, des Pays de la Loire et de Normandie.

La lecture des documents transmis par l'établissement, notamment le rapport d'autoévaluation, a permis au comité d'identifier un certain nombre de thèmes à aborder.

Il était tout d'abord utile de mesurer les réponses apportées aux interrogations du précédent rapport AERES en 2011, et plus particulièrement de mesurer les évolutions en matière de gouvernance. Si ce rapport était assez critique sur certains aspects (en particulier le pilotage), l'IEP de Rennes s'est depuis engagé dans une démarche volontariste pour répondre à ces remarques et beaucoup de chemin a été parcouru en quatre ans⁵. L'IEP de Rennes a manifestement su tirer bénéfice ces dernières années de la stabilité de sa gouvernance, qui semble désormais apaisée, pour élaborer une stratégie de développement. Des progrès dans la structuration administrative ont été accomplis par rapport à la situation décrite dans le rapport AERES de 2011 (situation qui a d'ailleurs justifié un audit externe en 2012, traduisant bien la prise de conscience de l'IEP sur ce point). Par ailleurs, malgré le contexte général difficile, l'IEP, qui dispose d'un budget de 3,5 M€, semble avoir réussi à limiter l'impact de la stagnation des ressources provenant de l'État.

Le comité souhaitait aussi porter son attention sur l'articulation entre la politique de réseaux (rennais ou nationaux) de l'IEP et la politique de site, émergente et donc parfois complexe. L'échec encore frais de la fusion entre Rennes 1 et Rennes 2 n'a rien simplifié⁶. L'IEP est ainsi membre de la Comue Université Bretagne Loire (UBL), mise en place en janvier 2016, et issue de la fusion des Pres Université européenne de Bretagne (UEB) et Université Nantes Angers Le Mans (UNAM). L'IEP de Rennes est par ailleurs très investi dans le réseau des IEP ou « réseau des sept », mentionné à de nombreuses reprises dans le rapport d'autoévaluation. Il est aussi impliqué dans la conférence des directeurs de grandes écoles de Bretagne (son directeur en assurant même la vice-présidence), l'appartenance à ces réseaux semblant parfois privilégiée par rapport à la Comue. Au niveau local, la convention d'association de l'IEP avec l'université Rennes 1 vient tout juste d'être signée (en mai 2016), et les discussions sur les annexes financières portant sur des sujets essentiels comme l'accès à la documentation sont toujours en cours⁷. Les négociations semblent parfois difficiles, et la question de la mutualisation de certains moyens avec Rennes 1 reste plus que jamais d'actualité.

Cette politique de réseaux soulevait également un certain nombre d'interrogations en ce qui concerne l'implantation géographique de l'IEP, en particulier suite à l'ouverture d'une antenne à Caen, spécialisée autour du développement durable, dans une autre région administrative (Normandie), et en dehors du périmètre de l'UBL. Cette antenne de Caen semble appelée à se développer, puisque les locaux sur place autorisent une progression sensible des effectifs (l'objectif visé étant de 150 étudiants) alors que sur le site de Rennes, la contrainte immobilière reste forte.

³ Précisons d'emblée qu'il n'existe aucun lien statutaire entre les IEP, même si certains d'entre eux se sont regroupés au sein d'un réseau relativement actif dans certains domaines. Le « réseau des sept », organisé et structuré, dont l'IEP de Rennes est membre, est celui sur lequel nous nous concentrons dans ce rapport. Il comprend les IEP qui organisent un concours commun : Strasbourg, Lyon, Aix, Lille, Rennes, Toulouse et désormais St-Germain en Laye (hors Grenoble, Bordeaux et Paris).

⁴ Source : Bilan social 2014.

⁵ L'équipe de direction a été partiellement renouvelée depuis la visite de l'AERES en 2011 (nouvelle directrice des relations internationales, création d'un poste de directeur de la recherche, et arrivée d'un nouveau secrétaire général, désormais Directeur général des services).

⁶ L'évaluation de la politique de site (UBL, I-site) ne faisait pas partie des missions du comité mais elle n'a évidemment pu être ignorée, au vu des évolutions récentes et en cours.

⁷ En cours au moment de la visite de l'IEP de Rennes, du 7 au 9 juin 2016.

Le sujet de la structuration de la recherche, son articulation avec ses partenaires (laboratoires, Comue) ainsi que la volonté de l'IEP de pouvoir inscrire des étudiants en doctorat appelait une analyse fine, surtout au regard de la relative faiblesse (quantitative) du potentiel en recherche (17 enseignants-chercheurs) : une grande partie des interrogations figurant dans le rapport AERES de 2011 semblait donc encore assez pertinente, mener une politique de recherche avec d'aussi faibles ressources humaines permanentes pouvant se révéler ardu. L'ambition de développer une politique globale de recherche, et d'en structurer l'organisation, est pourtant clairement affichée. En partie dans ce but, une chaire « Territoire et mutations de l'action publique » (TMAP), qui se veut pôle d'excellence sur l'analyse de la gouvernance territoriale, a été créée, dans le cadre d'une politique plus large de création de chaires, suite au rapport de l'AERES de 2011, dont la TMAP ne serait que la première du genre.

L'aspect formation occupait évidemment une place centrale dans cette évaluation : il s'agit d'une priorité constante de l'établissement, son cœur de métier, constamment réaffirmé, étant de former des cadres de haut niveau. L'IEP a su innover régulièrement, et ce dès sa création (c'est par exemple l'IEP de Rennes qui a le premier mis en place la troisième année à l'étranger, initiative abondamment reprise et copiée depuis par tous les IEP). Il offre 17 parcours en cinquième année (neuf diplômes nationaux de master, cinq grade masters, et trois dispositifs de préparation aux concours). L'attractivité reste forte, comme en témoigne la proportion élevée d'élèves ayant obtenu une mention « très bien » au baccalauréat, tout cela alors même que l'IEP compte une part importante de boursiers (qu'il met en avant à juste titre). Du fait du caractère spécifique des formations dispensées par l'Institut, 45 % du volume horaire est réalisé par des vacataires. La formation tout au long de la vie (FTLV) et la formation continue (FC) sont, depuis quelques années, des axes de développement majeurs, en parallèle d'un effort notable de renforcement de partenariats, suivant, là encore, les recommandations AERES 2011.

Concernant les relations internationales, un des marqueurs traditionnels de l'IEP de Rennes, la cohérence globale de la politique internationale et l'existence ou non de priorités précises (thématiques ou géographiques) méritaient un examen approfondi, au vu de la multiplicité des partenariats étrangers et des différents projets d'ouverture de doubles cursus. L'internationalisation systématique des parcours des étudiants a en effet conduit à un nombre important d'accords de coopération (plus de 120). Au-delà du double cursus franco-allemand avec Eichstätt, l'IEP affiche sa volonté d'ouvrir un cursus franco-chinois, ainsi qu'un cursus franco-norvégien à Caen. Par ailleurs, la spécificité même des IEP dans le paysage universitaire français soulève la question de la visibilité de l'IEP à l'international.

Plus globalement, si les ambitions affichées sont nombreuses et fortes, elles semblent parfois en décalage avec les moyens disponibles (en particulier les moyens humains). L'adéquation des moyens à la stratégie devait donc être analysée précisément, de même que la capacité de l'IEP en matière de pilotage. Dans le même esprit, la volonté de passer aux responsabilités et compétences élargies (RCE), ou tout au moins d'être en capacité de le faire, met au défi l'IEP de poursuivre sa structuration administrative et de mettre en place, ou renforcer, ses procédures. Les relations avec l'université Rennes 1, sur ce point comme sur d'autres, et l'existence ou non de mutualisations sur certaines fonctions support, devaient être examinées avec attention dans ce cadre. Tous ces points recoupaient en grande partie les attentes exprimées en mars 2016 par l'Institut lors de sa rencontre avec le HCERES.

La stratégie et la gouvernance

L'IEP de Rennes a pour volonté affichée de devenir l'IEP du Grand Ouest. Il s'appuie pour cela sur une équipe resserrée, réactive et efficace, et sur une excellente image. Malgré sa taille modeste (ou grâce à elle) et sa jeunesse, l'IEP a en effet su rapidement s'imposer au niveau local où il est désormais connu et reconnu.

Cette volonté affichée s'est exprimée à travers de nombreux projets : création d'une antenne à Caen, ouverture d'une chaire « TMAP », etc. traduisant à la fois une indéniable volonté d'expansion, et une capacité à mettre en œuvre des décisions de manière extrêmement rapide. Ce dynamisme, et l'intelligence tactique de l'IEP (une de ses forces), se font parfois au détriment d'une vision stratégique claire.

I – Un positionnement à clarifier et des choix à affirmer dans le cadre d'ambitions fortes

L'IEP participe, à des degrés divers, à une multiplicité de réseaux. Cette participation à différents réseaux locaux (conférence des grandes écoles, RennesTech, partenariat avec Rennes 1), de site (Comue) ou nationaux (réseau des sept) mériterait d'être clarifiée.

Le réseau des sept IEP, qui valorise l'identité IEP, a permis à l'établissement de jouer un rôle moteur dans la mise en place du concours commun, une réussite majeure qui va semble-t-il être prochainement étendue à l'entrée en quatrième année. Bien que les complémentarités entre IEP soient évidentes, il n'y a pas d'autre exemple de réalisation ou de mutualisation au sein du réseau des sept (en matière de documentation, ou de système d'information par exemple), la perspective d'un diplôme commun étant, de l'avis même de la direction, inenvisageable à court terme.

Les relations avec Rennes 1 sont parfois compliquées : si la convention d'association portant sur 2012-2016 a été signée en mai 2016, les annexes financières sur certains aspects très importants (la prise en charge de personnels de l'agence comptable de Rennes 1 ou l'accès à la documentation électronique par exemple) sont toujours en discussion. Ces difficultés s'expliquent en partie par la crainte, toujours présente, d'être absorbé et par des modes de fonctionnement qui sont perçus comme trop éloignés : de manière caricaturale, on vante la flexibilité et la réactivité du côté de l'IEP, face à la lourdeur et lenteur (supposée) de l'université, etc.

Par opposition, l'IEP semble vouloir accélérer la mise en place de l'alliance Rennes Tech (qui comprend huit écoles : AgroCampus Ouest, Centrale Supélec, l'École des hautes études en santé publique (EHESP), l'École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information (ENSAI), l'École normale supérieure de Rennes (ENS Rennes), l'École nationale supérieure de chimie de Rennes (ENSCR), l'Institut national des sciences appliquées (Insa Rennes), l'IEP de Rennes et dont les quatre dernières semblent constituer « le noyau dur »), dont la concrétisation est en bonne voie. Ce rapprochement fort avec les grandes écoles rennaises (au départ une réponse, au niveau de la métropole, à l'échec de la fusion entre les universités rennaises), avec lesquelles l'IEP revendique une culture commune (propre aux écoles) ainsi qu'une proximité de taille et de mode de fonctionnement, justifie ces collaborations et explique en partie l'éloignement sensible en cours avec Rennes 1. Au sein de ce réseau, l'IEP cultive plus spécifiquement son rapprochement avec l'ENS de Rennes, dont le mode de fonctionnement lui apparaît plus proche et plus compatible, rapprochement qui se traduit dans les faits par une mention de master commune avec l'ENS et non plus avec Rennes 1, ou par l'ouverture d'un CPENA (centre de préparation à l'ENA) commun à la rentrée 2016. L'IEP affiche également sa volonté de mettre en place un parcours scientifique avec l'Insa.

Cette multiplicité d'appartenances peut donner l'impression d'un certain opportunisme ou d'une volonté de jouer sur tous les tableaux. La nature et le nombre même de ces alliances amènent à se demander s'il s'agit de rapprochements de circonstances, dictés par les contraintes du moment, ou d'évolutions plus structurantes. C'est d'ailleurs l'un des paradoxes : la participation à de nombreux réseaux témoigne d'une vitalité certaine mais aussi d'une absence de priorité.

Si l'IEP doit s'engager dans un processus de clarification, stratégique, de ses alliances (et de ce point de vue, c'est Rennes Tech qui semble désormais le partenaire privilégié), cela ne doit pas empêcher la poursuite de l'effort de mutualisation de certaines fonctions clés (des finances à la documentation) avec Rennes 1 ou éventuellement d'autres partenaires.

L'IEP doit aller au bout de sa logique de réseau : en effet, ces coopérations ne se traduisent pas concrètement, pour l'instant, par une réflexion aboutie sur les mutualisations envisageables. Au vu de la modestie de ses moyens par rapport aux ambitions affichées, mutualiser apparaît pourtant dans certains domaines comme la seule voie possible.

La création de la Comue UBL n'a pas soulevé un grand enthousiasme au sein de l'IEP. Cette Comue interrégionale, créée en janvier 2016, est atypique : extrêmement vaste, à cheval entre deux académies et deux régions, avec très peu de compétences transférées, elle se caractérise par un très grand nombre d'établissements et de structures. Les retombées et conséquences pour l'IEP de la création de ce grand ensemble sont encore difficiles à estimer à ce stade (surtout qu'elles dépendront en partie du degré d'implication de l'IEP), dans le paysage fort mouvant de ce grand Ouest qui cherche toujours un modèle de regroupement optimal, la Comue UBL en étant la dernière manifestation.

L'UBL apparaît éloignée des préoccupations de l'IEP, qui s'y est pour l'instant investi assez prudemment (contrairement à d'autres IEP dans d'autres régions ou Comue).

II – Un partenariat ouvert qui pourrait être davantage diversifié et approfondi

1 ● Une politique d'ouverture volontariste

L'IEP de Rennes a eu la volonté ferme de s'ouvrir à de nouveaux partenaires académiques, telles que les grandes écoles du site, mais aussi à de nouvelles collectivités territoriales (Caen et la Basse-Normandie) ou à des acteurs majeurs dans le développement économique du territoire comme Ouest-France, La Poste, EDF, la Caisse des dépôts et consignations ou l'Ademe.

Le premier objectif de l'IEP de Rennes a été de se placer dans la politique du réseau des sept. C'est bien sûr au niveau du concours commun de première et deuxième année que s'est d'abord concrétisée la participation à ce réseau. L'IEP de Rennes a été de ce point de vue un des éléments moteurs pour le renforcement de ce réseau, même si tous les objectifs n'ont pas encore été atteints pour le moment (concours commun d'entrée en quatrième année en particulier).

Le second objectif de l'IEP de Rennes a été d'afficher sa volonté d'être un acteur anticipant les évolutions en s'engageant dans une politique d'ancrage territorial. Pour cela, il s'est fondé sur des thématiques fortes comme celle de la cyber-sécurité, ou des énergies marines renouvelables, qui lui semblaient entrer en résonance avec les enjeux politiques et économiques de son territoire.

L'objectif poursuivi est de conclure des accords visant à ouvrir les formations de l'IEP à de nouveaux publics tels les ingénieurs, ou de proposer des parcours intégrant la double dimension gouvernance et sciences.

Afin de mieux se faire connaître, l'IEP a poursuivi une politique active de construction de partenariats, en développant la formation continue et les contrats de professionnalisation. L'IEP est désormais reconnu comme une structure capable de répondre aux demandes de formation des collectivités et des entreprises. Il vient notamment d'obtenir le label qui lui permettra de proposer aux élus un parcours de formation continue « management public territorial ». Cette politique d'ancrage sur le territoire avait aussi pour but de développer les ressources propres de l'établissement : l'objectif est atteint, avec une croissance de 50 % depuis 2011.

2 ● Un partenariat parfois contrarié par des éléments extérieurs à l'établissement

L'IEP de Rennes, qui était membre du conseil d'administration (CA) du Pres UEB, a participé aux discussions qui se sont engagées à la suite de l'adoption de la loi dite « Fioraso » de juillet 2013 pour mettre sur pied un schéma de réorganisation du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche à un niveau interrégional, au sein duquel les établissements bretons et ligériens ont travaillé sur la question d'un rapprochement.

Ce fut l'occasion pour l'IEP, du fait des missions qui sont les siennes dans le domaine pédagogique, de sa place particulière au sein de l'enseignement supérieur et de l'image positive dont il bénéficie, de renforcer sa position pour jouer un rôle, en légitimité reconnue, d'interface entre différents partenaires, notamment pour trouver sa place au niveau de la Comue. Malheureusement les difficultés actuelles de mise en place de cette Comue ont différé l'aboutissement rapide et pourtant rationnel d'une politique de modernisation et de mutualisation.

Par ailleurs, le projet de création d'une antenne de l'IEP de Rennes, qui s'est réalisé à Caen, a échoué à Nantes.

3 ● Une image excellente à valoriser

L'IEP bénéficie d'une excellente image de marque et d'un rayonnement dans de nombreux domaines, que ce soit en termes de formation initiale, de formation continue ou d'expertise. Si ces réussites sont exposées dans d'autres parties du rapport, il faut cependant insister ici sur le renforcement que pourraient connaître certains partenariats, notamment avec les collectivités territoriales. Ces dernières ont en effet besoin au quotidien de disposer de cadres supérieurs, dont certains issus du cursus IEP, devant engager des études prospectives pour faire face aux enjeux de leurs collectivités d'appartenance dans les années qui viennent. L'expertise scientifique associée à la chaire étant unanimement reconnue, l'attente des collectivités territoriales est grande dans ce domaine où l'offre actuelle des cabinets de conseil est souvent coûteuse et peu adaptée.

Le comité suggère d'accentuer la diversification de ces partenariats, par exemple avec la création d'une seconde chaire, et d'aller vers la mise en place d'actes de coopération avec les partenaires institutionnels, etc. y compris ceux situés en Pays de la Loire.

III – Une équipe de direction réactive malgré l'absence de formalisations

L'équipe de direction est réactive mais l'absence de procédure claire, voire de document stratégique dans de nombreux domaines ou services, s'avère souvent handicapante. Autre inconvénient : le caractère concentré de cette gouvernance implique que l'équipe de direction est absorbée par le quotidien. Celle-ci dispose de peu de temps pour penser le long terme, ou même pour partager ses objectifs politiques et les expliquer en interne. De plus, ce petit nombre de personnes ne peut assister à l'ensemble des réunions organisées par ses partenaires, ce qui peut expliquer, au moins en partie, son apparent manque d'implication dans certaines instances locales. En revanche, si certaines tensions, parfois perceptibles, subsistent en interne, elles ne pénalisent en rien le fonctionnement quotidien de l'Institut.

Les services sont, pour la plupart, limités à de très faibles effectifs, voire à une seule personne, engendrant de lourdes charges de travail alors même que des mutualisations avec les établissements proches seraient envisageables. La proximité des lieux et la polyvalence des personnes compensent heureusement la faiblesse du nombre des agents, leur qualification n'étant pas sujette à caution. Les synergies qui en découlent permettent de faire face aux multiples tâches, les projets se succédant à un rythme soutenu. Pour autant, l'absence quasi totale de procédures éprouvées et sécurisées est porteuse de risques de toute nature, desquels on pourrait assez aisément se prémunir par la confection, par exemple, de cahiers ou documents⁸ *ad hoc*, ou tout simplement par un respect plus strict des réglementations (code des marchés publics, budget annexe pour la formation continue, cartographie des risques, accessibilité des handicapés, etc.). Au préalable, si la traduction de la stratégie peine visiblement à se décliner en schémas opérationnels, la volonté d'y remédier paraît réelle et a commencé à se concrétiser : charte documentaire ou procédure d'accueil des professeurs invités par exemple. Cette volonté est de plus amplifiée par l'objectif affiché de réussir le passage aux RCE. Ce passage envisagé aux RCE, même si cette perspective est peu réaliste à très court terme, est révélateur d'une volonté de développer une réelle autonomie, politique et au niveau des outils de pilotage. Cette accession est en tout cas vue comme inévitable, et explique certains des choix récents. La maturité de la gouvernance de l'IEP n'apparaît pas en l'état suffisante pour un passage rapide aux RCE.

Le conseil d'administration de l'IEP a pendant quelques années été parfois un lieu de conflits ou de tensions. Son fonctionnement traduit depuis un an une gouvernance qui se veut apaisée. Le CA joue pleinement son rôle d'orientation sur les grandes questions : partenariat avec l'ENS, liens avec l'UMR CRAPE⁹, et plus récemment décision en matière de travaux de rénovation immobilière, etc. Le bon fonctionnement du binôme présidence du CA et direction de l'IEP n'est sans doute pas étranger à l'implication du CA dans certaines décisions clés.

Le manque de lisibilité stratégique est finalement contrebalancé par une réactivité indéniable. L'IEP a d'ailleurs clairement, et depuis le début, privilégié la seconde. Néanmoins, alors que l'IEP fête ses 25 ans, développer une vision stratégique, même si cela devait se faire au détriment de la réactivité, est indispensable et serait le signe d'une maturité et d'une étape franchie vers une autonomie réaffirmée.

⁸ Ce n'est que tout récemment (fin 2015) que l'établissement s'est doté d'un document stratégique quant à la politique d'achat.

⁹ Centre de recherche sur l'action politique en Europe.

IV – Une identité forte, une communication déjà mieux équilibrée entre l'interne et l'externe

Le service communication, dynamique bien que réduit à un agent épaulé par une stagiaire, est dépourvu lui aussi de tout document d'orientation. Il n'en assume pas moins la totalité des tâches qui lui incombent. Sa responsable propose hebdomadairement au directeur général des services (DGS), puis au directeur, le contenu d'une *newsletter*, « *L'heβδο du cloître* », sur les activités de l'école. Sa parution régulière, en milieu de semaine, permet de communiquer sur les activités de l'Institut, elle est ouverte à tous ses acteurs, étudiants et direction en étant les premiers utilisateurs.

L'heβδο du cloître mériterait pourtant mieux et pourrait se substituer à une circulation encore trop souvent orale de l'information, au détriment d'une information objective et fiable. Le succès de cette publication illustre les difficultés résiduelles à communiquer aussi bien en interne qu'en externe, alors même que l'Institut s'emploie à un meilleur rééquilibrage entre les deux types de production. La communication externe avait en effet été privilégiée au moment du renouvellement de l'équipe en 2009 pour ne pas laisser l'IEP avec une visibilité -restreinte- sur le site rennais. Contrairement à d'autres services, l'équipe communication a établi des liens approfondis et réguliers avec ses homologues rennais du site dit « Campus centre ». Il joue un rôle essentiel dans la tenue commune (avec les deux universités rennaises) des Journées Portes Ouvertes, qui semblent rencontrer un vrai succès. Par ailleurs, au sein du réseau des sept IEP, les communicants se réunissent régulièrement pour des échanges liés aux activités du réseau, l'organisation du concours commun reposant largement sur l'IEP de Rennes.

La recherche et la formation

I – Une politique de la recherche en construction

1 ● Un effort indéniable de structuration des initiatives scientifiques

Le rapport d'évaluation de l'IEP de Rennes par l'AERES en 2011 soulignait la double nécessité de « développer » et « mieux prioriser » le soutien à la recherche. Cinq ans plus tard, il est indéniable qu'une action vigoureuse, quoique tardive (pour l'essentiel, les mesures prises l'ont été depuis janvier 2015) a été engagée pour structurer l'activité scientifique de l'IEP. Cet effort de structuration s'est d'abord concrétisé par la création d'une direction de la recherche, dont l'une des missions consiste à déterminer et mettre en œuvre une « stratégie pour la recherche » propre à l'IEP. L'objectif affiché est que la politique de la recherche de l'IEP ne se résume pas aux seules relations, qui furent parfois tumultueuses, entre l'IEP et l'unité mixte de recherche CRAPE (UMR 6051 CNRS / université Rennes 1 / EHESP / IEP Rennes) confinant à une forme de sous-traitance de la politique scientifique de celui-ci à celle-là.

Pour ce faire, plusieurs initiatives ont été lancées à un rythme soutenu, certaines d'entre elles rencontrant un succès rapide. C'est à l'évidence le cas de la chaire TMAP copilotée par le directeur de la recherche de l'IEP (qui est par ailleurs directeur de recherche CNRS au sein du CRAPE). Cette chaire de recherche et de formation entend consolider et rendre davantage accessibles les travaux de recherche sur les territoires et l'action publique, analyser les expérimentations qui se mettent en place, en Bretagne tout particulièrement, et devenir un lieu de débats et de formation pour tous les acteurs (élus, fonctionnaires et praticiens). Un an à peine après son lancement, cette chaire semble avoir trouvé sa place sans difficulté : elle est reconnue par les acteurs locaux rencontrés lors des entretiens et a contribué à renforcer l'image d'un IEP ouvert sur son environnement politique, économique et social.

La direction de la recherche nouvellement créée s'est également efforcée de clarifier et de rendre plus cohérentes les procédures de recrutement, qu'il s'agisse de l'accueil de professeurs invités à Sciences Po Rennes ou de la détermination du profil scientifique des postes d'enseignants-chercheurs publiés. Elle entend aussi veiller à l'existence d'une dimension scientifique dans certains accords internationaux et favoriser l'insertion de l'IEP dans plusieurs réseaux scientifiques nationaux ou régionaux : Gis « Institut des Amériques », Gis « Institut d'aménagement et d'urbanisme de Rennes », Pôle d'excellence « Cyber de Bretagne », Gis M@rsouin (Môle @rmoricain de recherche sur la société de l'information et les usages d'internet).

La politique de soutien à la recherche passe également par l'octroi de moyens financiers de la part de l'IEP, qu'ils soient individuels (financement de primes d'excellence scientifique) ou collectifs. Une subvention annuelle de 14 000 € est ainsi versée au CRAPE (ce montant semble inchangé depuis la dernière évaluation de l'IEP par l'AERES en 2011 mais s'avère relativement important au regard des poids respectifs de l'Institut et des autres tutelles de l'UMR). La commission scientifique de l'IEP attribue par ailleurs des subventions pour le financement de colloques organisés par des enseignants-chercheurs de l'IEP. L'effort de valorisation des résultats de la recherche se traduit essentiellement par l'organisation de manifestations scientifiques ouvertes aux praticiens et la création d'une archive ouverte « Sciences Po Rennes » dans HAL-SHS.

Si la création d'une direction de la recherche a permis de développer et de prioriser le soutien à l'activité scientifique au sein de l'IEP, de même qu'elle a, semble-t-il, contribué à apaiser les relations de ce dernier avec le CRAPE, elle n'écarte pas pour autant les doutes sur la capacité de l'IEP à développer, comme il semble en avoir l'ambition, une politique scientifique largement autonome.

2 ● Un potentiel de qualité mais limité et hétérogène

L'IEP n'accueille que 17 enseignants-chercheurs titulaires. Si certains d'entre eux disposent d'une forte notoriété, notamment en science politique, ce potentiel limité et disciplinairement hétérogène, ne peut qu'interroger sur la capacité de l'IEP à mener une véritable politique scientifique, *a fortiori* conçue dans une logique d'autonomie croissante par rapport à l'université Rennes 1.

En raison notamment de sa diversité disciplinaire, le corps enseignant de l'IEP apparaît dispersé du point de vue des laboratoires de rattachement de ses membres. 11 enseignants-chercheurs affectés à l'IEP sont membres du CRAPE, seul laboratoire - très favorablement évalué - dont l'IEP est co-tutelle, le projet de convention avec le CIAPHIS (Centre interdisciplinaire d'analyse des processus humains et sociaux, équipe d'accueil de l'université Rennes 2) ayant

été reporté. Il en résulte qu'à l'égard de ses six autres enseignants-chercheurs, l'IEP ne peut guère apporter que des mesures de soutien individuel. L'impression d'une concentration excessive de la majorité des moyens sur une thématique (territoires et action publique) pourrait être relativisée par le développement de nouvelles chaires, d'autant que les thèmes avancés relatifs à la cybersécurité ou à l'environnement paraissent pertinents. Par ailleurs, les membres de l'IEP ne représentent qu'une petite proportion de l'effectif du CRAPE (11 enseignants-chercheurs de l'IEP sont membres de ce laboratoire sur près d'une centaine de personnes, dont une quarantaine de doctorants), ce qui interroge sur sa capacité à influencer la politique du laboratoire.

Les interrogations sur la capacité à mener, au-delà de la réussite des initiatives évoquées précédemment, une véritable politique de la recherche, se nourrissent également de la faiblesse des moyens administratifs mobilisés : il n'existe pas de service de la recherche avec un personnel dédié puisque, plus qu'une direction de la recherche, c'est d'un directeur de la recherche qu'il convient de parler. Cela amène à s'interroger sur l'éventuelle fragilité d'une telle organisation reposant très largement sur une seule personne.

Le caractère peu formalisé du fonctionnement de la commission scientifique de l'IEP, ainsi que le rôle de son président par rapport à celui du directeur de la recherche, renforcent l'impression d'une structuration encore insuffisante sur le plan organisationnel, en retard par rapport à l'activité déployée et plus encore vis-à-vis de l'ambition affichée. C'est en matière doctorale, où l'IEP réclame l'inscription administrative à l'Institut de tout étudiant réalisant une thèse sous la direction de l'un de ses enseignants-chercheurs, que semble le moins réaliste l'adéquation des objectifs et des moyens : pourquoi ne pas, *a minima*, limiter ses prétentions à la science politique ? Inscire un tout petit nombre de doctorants en histoire, gestion, droit, etc. n'apparaît en effet ni cohérent, ni même justifié. Le souhait pertinent de l'IEP de proposer une « recherche singularisante dans le paysage »¹⁰ mérite d'être combiné avec une politique de collaboration approfondie et confiante avec d'autres acteurs incontournables de la recherche, spécialement en matière de formation doctorale.

Pour poursuivre la dynamique engagée par l'IEP, le comité suggère de diversifier les initiatives scientifiques afin qu'elles bénéficient à un plus grand nombre d'enseignants-chercheurs de l'IEP. Par ailleurs, l'IEP devrait privilégier une approche partenariale avec l'université Rennes 1 en matière doctorale, et veiller à ce que la dynamique de son activité scientifique ne repose pas sur une construction fragile parce qu'excessivement fondée sur les initiatives d'une seule personne.

II – Une politique de formation adaptée en quête de stabilité

La politique de formation est définie par la direction des études, portée par le directeur adjoint de l'IEP. Il s'appuie principalement sur le service de la scolarité et les responsables de section.

Des réunions pédagogiques, réunissant tous les enseignants, ont lieu les jeudis pour permettre à la fois une remontée des besoins et une diffusion de l'information. De façon plus officielle, une commission pédagogique se réunit une fois par semestre. Ce modèle, adapté à la taille de l'IEP, permet une grande réactivité dans l'adaptation des maquettes aux contraintes, notamment législatives et réglementaires (réforme des stages).

Cependant, cette grande réactivité et cette constante évolution des maquettes nécessitent, d'après le comité, une communication régulière et exhaustive vis-à-vis des lycéens candidats au concours et des étudiants en cours de scolarité ou souhaitant rejoindre l'Institut.

A ce titre, l'offre pédagogique en quatrième et cinquième année est en cours de restructuration autour de quatre « écoles » (école des politiques publiques ; école du management des organisations ; école des affaires internationales et école de journalisme) pour gagner en lisibilité et en cohérence sur ses parcours. Cette démarche s'accompagne d'une ouverture partenariale à d'autres écoles de Rennes (Insa, ENS de Rennes, École nationale supérieure de chimie).

Cependant, des efforts sont à faire concernant les nouvelles pratiques pédagogiques. Si le présentiel est mis en avant à l'IEP, le comité estime que le développement de l'antenne de Caen et les partenariats à venir avec l'ENS de Rennes pourraient ouvrir la voie à l'élaboration de MOOCs. Ces modules pourraient être également un support pour la formation continue.

Par ailleurs, si la mise en place de modules projets répond à une attente et un besoin, il conviendrait de les encadrer plus strictement. Les modules projets permettent des projets hors les murs par une immersion professionnelle ou la mise en place de projets originaux. Il ne faudrait pas cependant que cette initiative soit

¹⁰ Rapport d'auto-évaluation, p. 41.

détournée de son utilité pédagogique première, par un cadre trop ouvert, en valorisant par des crédits ECTS l'engagement associatif au sein de l'IEP, faute d'autre méthode de valorisation de celui-ci actuellement.

La création de l'antenne de Caen mérite une attention soutenue par la construction d'un cursus spécifique lié aux atouts du bassin normand (filière énergies renouvelables). Cette antenne prend ainsi une part pleine et entière dans l'offre de formation de l'IEP avec un potentiel de développement réfléchi et cohérent. Une ouverture du cursus caennais vers le monde scandinave, en lien avec les partenariats forts déjà présents entre la Normandie et les pays nordiques, s'appuyant sur le développement durable, apparaît comme un projet structuré à forte potentialité.

L'IEP de Rennes a été le premier à mettre en place une année de mobilité obligatoire en troisième année¹¹. Cette mobilité peut prendre deux formes : soit un cursus académique à l'étranger parmi une des très nombreuses possibilités ouvertes par l'IEP, soit un stage long de six mois. Ces stages rencontrent d'ailleurs un succès grandissant¹², traduisant une démarche de professionnalisation marquée de ces cursus.

Cette année de mobilité, qu'elle soit académique ou professionnelle, est un point fort de l'IEP. Elle mériterait cependant une préparation en deuxième année plus formalisée, tant pour les services que pour les étudiants.

Concernant la formation continue, l'IEP vient d'obtenir l'agrément « élu local » lui permettant de proposer des formations à la carte aux élus. L'IEP a augmenté son offre de formation en alternance et propose des modules de formation continue de courte durée ainsi que des maîtrises en administration des affaires (MBA) avec la délivrance d'un diplôme d'établissement, en complément de son offre de diplômes nationaux de master co-habilités avec Rennes 1.

Cette offre s'appuie sur la chaire TMAP qui permet un rayonnement cohérent en termes de contenu et de visibilité auprès des élus locaux. Elle bénéficie aussi à la formation initiale en apportant un volet « recherche » *via* les colloques et les conférences organisées autour de ces thématiques. La formation continue bénéficie ainsi d'un fort potentiel, cohérent en termes d'image, et en plein développement.

Le suivi des cohortes fait l'objet d'une enquête sur l'insertion professionnelle. Cette enquête est basée sur les attendus d'une précédente enquête ministérielle portée en commun avec l'université Rennes 1 sur les masters en cotutelle. Cette enquête, désormais pleinement appropriée par l'IEP, systématisée depuis 2014 et étendue à l'ensemble de ses masters¹³, donne l'image d'une bonne insertion professionnelle des étudiants issus de l'Institut.

III – Un lien entre recherche et formation à consolider

L'articulation entre la formation et la recherche paraît réalisée de façon inégale à l'IEP de Rennes. Conformément à la tradition des études en IEP, l'initiation à la recherche est pleinement réalisée dans le cursus (existence de séminaires, réalisation de multiples travaux de recherche) et elle est de surcroît soutenue par des ressources documentaires abondantes et de qualité. Par ailleurs, il existe un master débouchant chaque année sur des thèses financées en science politique.

La prise en compte dans l'élaboration de l'offre de formation de la production et de la politique scientifiques paraît moins évidente. Si, dans le champ de la science politique, la cohérence de la carte de formation avec des axes scientifiques du CRAPE semble assurée, plusieurs formations de niveau M2 ne semblent pas bénéficier du même adossement scientifique.

Le comité recommande que l'IEP veille à l'adossement scientifique dans la construction et l'évolution de son offre de formation, en particulier de niveau master.

IV – Une politique documentaire tributaire d'enjeux financiers

La bibliothèque de l'IEP de Rennes dispose d'un fonds important (58 000 ouvrages, 300 abonnements papier et électronique) et faisant référence localement. La documentation a toujours été considérée comme une priorité à l'IEP, le service comprenant cinq personnes, dont une à mi-temps à Caen. Au-delà des moyens accordés, l'existence même d'une charte documentaire, définissant la politique documentaire et les missions de la documentation, traduit un pilotage politique indéniable. Votée normalement tous les trois ans, elle doit d'ailleurs être prochainement revue. De plus, une commission documentaire, animée par le directeur des études et réunie une fois par an comprend les

¹¹ Cf. Rapport d'autoévaluation, p. 42 et Rapport d'activité 2015, p. 10.

¹² Les stages obligatoires et les stages d'apprentissages en troisième année représentent ainsi 45 % des stages de l'IEP en 2013-2014.

¹³ Cf. Enquête menée en 2015 sur les étudiants diplômés en 2012.

responsables de sections et les enseignants de langues. Elle permet de préciser les besoins en recherche et formation pour l'année à venir.

L'antenne de Caen compte 1 200 ouvrages : le développement de cette antenne, dotée d'un budget propre, n'a pas impacté le site rennais sur ce plan. Néanmoins, la montée en puissance du site posera des problèmes en termes d'horaires d'ouverture et de charge de travail pour le personnel actuellement en place. Le partenariat avec l'université de Caen nécessite d'être formalisé rapidement.

L'enquête auprès des usagers (cf. rapport d'auto-évaluation) a montré le changement des pratiques : si le nombre de passages (105 000 par an) est très important, les emprunts sont en baisse. Les étudiants cherchent désormais un lieu de travail seul ou en groupe. Aucun projet d'investissement ou de réaménagement ne semble exister : pourtant, l'achat de carrels¹⁴ permettrait de s'adapter à de nouveaux besoins.

La bibliothèque de l'IEP a le statut de bibliothèque associée de Rennes 1¹⁵ ; en échange du versement des droits d'inscriptions à l'université Rennes 1 qui en reverse elle-même la moitié à l'université Rennes 2, l'IEP bénéficie d'un accès aux ressources documentaires, y compris numériques de Rennes 1. La forte augmentation du coût des abonnements a contraint à faire des choix et à procéder à certaines coupes. Cette tendance souligne la nécessité pour l'IEP de mener à terme les discussions sur l'évolution de sa participation financière dans le cadre de la convention d'association avec Rennes 1. L'accès aux ressources numériques est d'ailleurs conditionné au succès de cette négociation. Un éventuel changement de modèle de financement et de partenariat, que pour le moment l'IEP n'exclut pas, pourrait présenter des risques importants, au vu des coûts des différents bouquets électroniques et ne devra se faire que sur la base d'une analyse sérieuse et approfondie des différents scénarios et de leur soutenabilité financière. Une rallonge du budget alloué à la documentation, couplée à une politique d'investissement et de réaménagement, semble inévitable, d'autant plus que la mise en place des nouvelles filières aura un impact important.

¹⁴ Les carrels sont des espaces d'étude ou de travail individuels.

¹⁵ Cf. Article 5.2 de la convention.

La réussite des étudiants

I – Des parcours professionnalisants nécessitant un cadrage temporel

L'IEP a mis en place toute une série d'actions pour se faire connaître de ses futurs étudiants : journées portes ouvertes (en commun avec les universités Rennes 1 et 2), cordées de la réussite (encadrées par l'association OPERA¹⁶), programme d'études intégrées (IEPEI¹⁷, via le réseau des sept), tutorat dans des lycées bretons (atelier CV et préparation au concours d'entrée), Tremplin¹⁸, etc.

Ces initiatives expliquent pour une part le nombre important de boursiers au sein de l'IEP de Rennes¹⁹. En place depuis de nombreuses années, elles sont efficaces et bien intégrées institutionnellement. Le service de la scolarité a d'ailleurs été renforcé en 2015 pour mettre en œuvre cette démarche d'ouverture et de démocratisation.

L'intégration et le suivi des étudiants sont assurés efficacement par un encadrement de proximité avec des référents administratifs et des enseignants par promotion. La principale difficulté réside dans le suivi de la troisième année effectuée à l'étranger au cours de laquelle les étudiants doivent effectuer leurs choix d'orientation pour la quatrième année.

Compte tenu de la spécificité de l'aide à l'orientation à distance et des nombreuses évolutions des cursus en cours, le comité préconise d'accorder une vigilance particulière à l'explication des modifications pédagogiques en quatrième année et cinquième année aux étudiants en mobilité.

Le cursus au sein de l'IEP se révèle très professionnalisant grâce à de nombreux stages, dont l'alternative d'un stage long de six mois en troisième année en lieu et place d'une année universitaire à l'étranger. Cette professionnalisation est renforcée par l'organisation de forums des masters et de l'emploi, co-organisés avec l'association des anciens (et mobilisant à ce titre de nombreux anciens diplômés), et d'ateliers en partenariat avec, notamment, l'APEC. Les conférences de méthode, les cours en petits effectifs, font partie de l'ADN des IEP, et contribuent à un bon taux d'insertion professionnelle²⁰.

L'association des anciens est particulièrement active et participe, par sa mobilisation efficace lors des forums de l'emploi, des journées portes ouvertes ou de la journée de rentrée, à une bonne visibilité des débouchés possibles à l'issue des études à l'IEP.

II – Une vie étudiante particulièrement riche, à pérenniser et soutenir

L'IEP de Rennes se démarque par un nombre remarquable d'associations étudiantes actives (environ 25 sur une trentaine d'associations domiciliées à l'IEP²¹), compte tenu de sa taille. Ces associations regroupent des activités diversifiées, tant artistiques que de soutien ou d'animation, pour la plupart coordonnées par le cercle des étudiants (CDE). Ce dispositif participe à une bonne intégration de l'ensemble des étudiants de l'IEP. Les associations sont impliquées dans la vie de l'établissement par l'IEP et sont mobilisées notamment aux journées portes ouvertes. L'antenne de Caen s'insère dans cette dynamique en ayant sa propre association qui anime le site et participe à l'émergence d'un esprit de promotion propre. Il faut souligner qu'à Rennes, le local mis à disposition des associations dans le bâtiment rénové de l'IEP semble d'ores et déjà sous-dimensionné au vu de la richesse et de la diversité du tissu associatif.

Les associations sont financées par un fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) en nette augmentation depuis 2004 pour suivre l'accroissement des demandes. La commission FSDIE ne se réunit cependant qu'une fois par an, poussant les associations créées en cours d'année à se tourner vers le CDE pour

¹⁶ Orienter et promouvoir l'excellence et la réussite par l'accompagnement, association hébergée à l'ESC Rennes et pilote du programme « Les Cordées de la réussite », accompagnant les lycéens à se projeter vers l'enseignement supérieur.

¹⁷ Programme d'études intégrées : formation en ligne mise en place par réseau des sept IEP.

¹⁸ Programme de préparation (là encore dans le cadre du réseau des sept) ouvert à tous : il s'agit d'offrir aux élèves de première une mise à niveau. Il propose des ressources en ligne.

¹⁹ 32 % d'étudiants du diplôme boursiers en 2015-2016.

²⁰ Source : « Insertion et débouchés : les chiffres clés 2014-2015 ».

²¹ Source : « Liste des associations actives en 2014-2015 ».

le financement de leurs activités. La fréquence annuelle pénalise ainsi les nouvelles initiatives et impose une charge financière au CDE qui devient un relais informel du FSDIE auprès de ces jeunes associations.

Le comité suggère la tenue d'une seconde commission permanente de la vie étudiante pour l'attribution du reliquat en cours de second semestre, ce qui permettrait d'encourager efficacement les nouvelles initiatives.

Les étudiants de l'IEP bénéficient des infrastructures et du soutien de l'université Rennes 1 (Siuaps, Siumpps, etc.). Cependant, ces relations doivent être formalisées afin d'assurer une pérennité et une continuité de service aux étudiants. Ces services mutualisés comblent les lacunes de l'offre de l'IEP, notamment en termes sportifs. Le sport étant parfois une composante des concours auxquels l'IEP prépare les étudiants, une demi-journée est banalisée à cet effet mais il convient de porter une attention particulière à ce partenariat pour rendre la mesure efficace.

Particularisme à souligner, les élus étudiants ont un mandat d'un an, du fait des contraintes posées par une mobilité obligatoire en troisième année et un possible départ en cinquième année. Il permet ainsi à tous les étudiants de pouvoir s'engager pour un mandat complet. La fréquence des scrutins engendrée par ces mandats *courts* semble trouver un écho favorable chez les étudiants. Le taux de participation reste bon²² et ne porte pas préjudice à la continuité des dossiers.

Le comité suggère la mise en place d'une formation des élus, sur la gestion budgétaire, sur le modèle de celle actuellement proposée aux responsables associatifs de l'IEP, et axée sur la gestion d'un établissement, à l'issue des scrutins annuels de renouvellement des élus étudiants.

²² Environ 47 % de participation en moyenne de 2012 à 2016, avec une exception notable et inexplicable en 2015, année durant laquelle le taux de participation chute à 17,72 %.

Les relations européennes et internationales

I – Une politique européenne et internationale engagée, au service d'une stratégie à définir

La mobilité obligatoire en troisième année d'études représente clairement la pierre angulaire de cette politique et la préoccupation principale du service des relations internationales ; elle se situe également au cœur des 122 partenariats internationaux que l'établissement entretient. S'ajoutent à cette priorité affichée d'autres activités internationales comme l'accueil des étudiants étrangers, la mobilité des enseignants-chercheurs, les liens avec la recherche ou encore les aspects internationaux de la communication, de l'enseignement des langues et de la documentation.

Même si des réflexions sur la politique internationale figurent dans la plupart des documents à caractère stratégique de l'IEP de Rennes, il ne semble pourtant pas y avoir un texte de référence (re)connu par tous et qui définirait les priorités de la politique internationale et le processus de leur suivi. Ainsi, dans la mise en œuvre de la politique internationale, les nécessités opérationnelles du moment prévalent sur les choix stratégiques à long terme. Les décisions prises au comité de direction prévalent sur un processus stratégique qui impliquerait d'autres acteurs, et les opportunités de coopération qui se présentent prévalent sur des priorités géographiques bien définies.

La troisième année en mobilité fonctionne bien. Elle permet à la quasi-totalité des étudiants de l'IEP de bénéficier d'une expérience internationale intégrée à leur cursus. La préparation de la mobilité, l'assurance de la qualité des études et de l'accueil dans les universités ou les structures partenaires restent des défis permanents qui méritent, selon le comité, une attention particulière.

Les doubles cursus représentent certes une dimension supplémentaire (et encore plus approfondie) de l'internationalisation de la formation. Si au-delà du cursus intégré avec Eichstätt (Allemagne) et du *joint master* avec Aston (Angleterre) l'IEP de Rennes songe à l'ouverture d'autres filières communes avec la Chine, la Norvège (à Caen) et potentiellement d'autres pays, il devra veiller à la cohérence et à la faisabilité de ses ambitions.

L'accueil des étudiants étrangers dans le cadre des échanges bénéficie de la mise en place de programmes dédiés en français et en anglais (attestation, certificat d'études politiques), d'un dispositif de bourses (fonds de solidarité internationale) et de l'activité d'accompagnement de l'association Zéphyr²³. Pourtant, avec 46 étudiants titulaires d'un baccalauréat étranger inscrits dans une filière du diplôme en 2015-2016, la mobilité entrante hors échange reste relativement faible.

C'est un aspect à considérer dans l'évolution d'une offre de formation master accessible et attractive pour des talents du monde entier.

II – Une dimension internationale des services à renforcer

La nouvelle dynamique de la recherche à l'IEP de Rennes permet de multiplier les liens internationaux de l'établissement à travers les colloques, les écoles d'été et les publications réalisés en coopération avec des chercheurs étrangers. La mobilité des enseignants-chercheurs pourrait consolider cette ouverture internationale. Mais si le dispositif des professeurs invités vient d'être réorganisé, la participation des enseignants-chercheurs de l'IEP de Rennes au programme Erasmus+ reste à développer. Même s'il est difficile pour un établissement de taille modeste de viser des financements de recherche au niveau européen (Horizon 2020) ou international, c'est une perspective qui pourrait s'inscrire dans la politique d'alliances de l'établissement sur le site rennais ou bien dans le réseau des IEP.

D'une manière générale, la politique internationale peut s'appuyer sur le soutien d'autres services et se construit en harmonie avec les activités d'autres domaines : le service de la communication contribue ainsi à la visibilité internationale de l'IEP, l'enseignement des langues est en phase avec les nécessités de la mobilité, et la bibliothèque met à disposition un nombre croissant d'ouvrages et de périodiques internationaux et en langues

²³ Association d'accueil des étudiants étrangers de l'IEP de Rennes.

étrangères. Si ce soutien paraît tout à fait naturel, une future politique internationale de l'IEP de Rennes ne pourra que bénéficier d'une prise en compte systématique de la dimension internationale des services concernés.

Il n'est pas facile pour un établissement relativement jeune, de taille modeste et appartenant à une institution typiquement française telle que les IEP, de peser sur la scène internationale de l'enseignement supérieur. Dans ce contexte, l'IEP de Rennes a su développer une politique internationale impressionnante et des offres tout à fait compétitives, surtout en ce qui concerne la mobilité sortante des étudiants.

Si un certain nombre d'aspects de l'internationalisation peuvent encore être renforcés, le défi principal pour l'IEP de Rennes consiste à donner clarté et cohérence à sa politique internationale.

Le comité recommande que l'IEP élabore un texte de référence stratégique qui définirait à la fois la relation entre la mobilité obligatoire de troisième année et d'autres activités internationales (comme l'accueil des étudiants étrangers, la mobilité des enseignants-chercheurs, la recherche), les priorités géographiques et les partenariats stratégiques à développer ainsi que le suivi de cette politique internationale et l'implication des différents services de l'établissement.

Le pilotage et la gestion

Pour assumer les missions précédemment décrites, l'IEP s'est doté, depuis plusieurs années, d'une organisation plus fluide et resserrée. Cette organisation est considérée comme efficace et réactive, tant en interne que par l'ensemble de ses partenaires.

Les organigrammes édités illustrent bien cette organisation en fléchant différemment les responsabilités administratives et pédagogiques, et en précisant dans sa version officielle, de façon inhabituelle, les grades et statuts, titulaire ou contractuel des personnels.

Sa taille réduite et ses locaux agréables favorisent une ambiance de travail plutôt sereine et fort dynamique, propre à répondre aux défis rencontrés ou suscités par les nombreux projets. Le fonctionnement de l'IEP autorise des réponses rapides et souvent appropriées aux opportunités.

I – Une prospective pluriannuelle restant à construire

Le cœur de métier de l'école, la formation de haut niveau de ses étudiants, pèse logiquement mais lourdement sur son organisation et son développement. Ce n'est que récemment que la préoccupation recherche est apparue, aboutissant, en quelques mois seulement, à la création réussie de la chaire TMAP. Dans l'intervalle, et en quelques années à peine, les effectifs de personnels permanents (administratifs et enseignants) ont augmenté, sans réduction des nombreux vacataires, dont la forte présence est liée au contenu des formations. La politique de recrutement correspondante, pertinente et appropriée, n'a pas été pour autant formellement assise sur un plan de développement rigoureux, annualisé et régulièrement mesuré. Elle ne s'appuie, comme en d'autres domaines de gestion, que sur des indicateurs épars qui restent à ordonner en augmentant le partage de données, rendus difficiles par l'existence de plusieurs logiciels d'origine différente et ne communiquant pas entre eux.

Le comité suggère d'accélérer la mise en place d'un tableau de bord global d'aide à la décision, qui pourrait dans un premier temps s'appuyer sur une cartographie des risques mesurant ceux potentiellement induits par le mode de fonctionnement actuel, à l'origine de réels succès mais faisant peser des menaces permanentes sur l'organisation.

De façon un peu paradoxale, la première d'entre elles pourrait bien provenir d'une trésorerie abondante : presque 2 M€ sur un budget de 3,5 M€, ainsi qu'un fonds de roulement des plus confortables à plus d'1 M€. Cette importante trésorerie pourrait permettre à l'établissement de se lancer dans des politiques plus ambitieuses, car les outils informatiques sont souvent obsolètes, et le patrimoine affecté à l'IEP par le département d'Ille-et-Vilaine accuse de sérieux signes de vieillissement.

Dans ce contexte favorable, le tableau de bord en construction devra, par sa complétude, sa transparence et sa mise à jour appuyées sur une comptabilité analytique balbutiante, se révéler un instrument pertinent de bonne utilisation des fonds disponibles. Il traduirait alors formellement le dialogue de gestion préexistant. Il faciliterait également la négociation pour le prochain contrat quinquennal lui-même porteur d'une stratégie à plus long terme dont on ne perçoit pas bien aujourd'hui l'existence.

II – L'absence d'une politique formelle de qualité

La démarche qualité se déroule sur le même mode informel. Aucune procédure de certification n'est envisagée, ce qui n'a pas empêché l'établissement d'en suivre les principes de base. Avec le passage, probablement inéluctable à moyen ou long terme, aux RCE, l'établissement sait qu'il dispose d'un levier puissant pour moderniser ses pratiques de gestion qui souffrent d'un certain retard, que ce soit pour les marchés (le code des marchés publics s'est suffisamment assoupli maintenant pour permettre à l'Institut d'y recourir davantage pour ses achats), les systèmes d'information (la dispersion d'outils numériques étanches doit céder place à un système intégré) ou encore la politique financière (le solide fonds de roulement pourrait servir au développement de l'établissement). Pour autant, l'accession aux RCE ne peut être une fin en soi et la phase préparatoire doit être mise à profit pour en mesurer les impacts tout en modernisant les pratiques de gestion. La mutualisation de certaines activités, facilitée par une participation effective à la Comue offrant de nombreuses opportunités de collaboration devrait en être le maître mot, l'IEP ne pouvant s'épuiser à des tâches aisément partageables.

D'ores et déjà, par des actions abouties, comme le recrutement des professeurs invités, ou en cours, comme la comptabilité analytique, la démarche qualité est en route et va permettre à l'établissement de progresser en

associant tous les personnels, étudiants inclus, à la mise en œuvre collective d'une stratégie de plus long terme que le prochain contrat quinquennal va nécessairement susciter.

III – Des fonctions du pilotage bien assurées mais peu structurées

L'établissement est piloté par une direction collégiale, dont les membres soudés se suppléent les uns les autres sans souci de territoire attribué. Il en découle un fonctionnement quotidien fluide, réactif et coordonné ; si on y ajoute une forte implication et motivation des personnels dont l'encadrement de proximité a été fortement renouvelé ou titularisé, on pourrait en conclure que la situation est optimale. Cependant, si les activités sont menées à bien, elles ne le sont pas sans risques sérieux du fait de l'absence récurrente de procédures formalisées. Une chaîne hiérarchique courte relègue parfois le formalisme des procédures au second plan, remplacé par la qualité des relations inter-services et, de fait, interpersonnelles. Des procédures sont pourtant en développement dans certains domaines (cf. *supra*) et ne demandent, vu les succès rencontrés, qu'à être appliquées à d'autres secteurs. Ce type de gouvernance favorise l'efficacité quotidienne et la rapidité de mise en œuvre mais risque de retarder la réalisation des chantiers de fond. Fort heureusement, cette absence de certains documents stratégiques de planification, déjà évoquée, n'empêche pas le pilotage de s'appuyer sur les dispositifs de mesure et de contrôle déjà en place.

1 ● Une gestion des RH de proximité et accessible

La direction d'une institution composée à égalité de personnels administratifs et techniques et d'enseignants et enseignants-chercheurs (soit 40 pour chaque catégorie) obéit à une logique de proximité et d'individualisation évidente. Elle n'en est pas moins complexe, car recouvrant une quinzaine de statuts auxquels s'ajoutent les nombreux vacataires, principalement affectés à l'enseignement mais aussi à une recherche en plein essor. Le taux d'encadrement des étudiants, tant par les enseignants que par les Biatss, se situe favorablement par rapport aux valeurs moyennes constatées.

Les enseignants vacataires (plus de 300 selon le livret « Préparer Demain »), sont recrutés selon des modalités et sur des statuts classiques universitaires pour des quotités de travail plutôt faibles mais génératrices de tâches de gestion à due proportion. Les personnels permanents, enseignants ou non, sont également recrutés selon les procédures universitaires classiques. La part des contractuels représente 45 % des effectifs.

Le dialogue social permanent, facilité par la proximité de travail, n'en respecte pas moins les contraintes réglementaires (CT, CHSCT) avant validation par le CA. Il emprunte souvent des voies moins formalisées : rencontres régulières et impromptues avec les délégués du personnel, assemblées ponctuelles d'information. L'élaboration d'un bilan social de belle facture et d'un document unique d'évaluation des risques (DUER), à actualiser, participe également de cette politique très pragmatique. Les entretiens professionnels pour les personnels administratifs, obligatoires depuis 2015, sont bien en place, et une politique indemnitaire visant à atteindre une égalité de traitement des titulaires et contractuels s'est finalement imposée. Une phase nouvelle reste à ouvrir pour échafauder une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), évidemment tributaire d'une stratégie d'établissement plus clairement affichée. Les promotions de certains agents Biatss sont subordonnées, conformément à la convention, au passage devant la commission paritaire d'établissement (CPE) de Rennes 1, sans préjudice constaté à leur endroit. Symptomatique de la bonne ambiance de travail, l'absentéisme est quasi inexistant. Le taux de féminisation est légèrement supérieur aux normes nationales pour les enseignants et très supérieur (67 %) pour les Biatss. Cependant l'obligation légale d'emploi des travailleurs handicapés n'est pas remplie et donne lieu au versement de la taxe correspondante, 14 000 € en 2015, et appelée à connaître une forte augmentation.

La formation des personnels, assurée en partie par des plans de formation d'autres établissements, répond davantage aux demandes individuelles qu'à la déclinaison d'un projet d'établissement. Un plan de formation n'a été mis en place que depuis 2015.

2 ● Une situation financière saine mais paradoxalement fragile

L'IEP ne dispose pas encore d'un véritable service financier placé auprès de l'ordonnateur, ce que traduit bien l'organigramme qui mentionne un service « finances et approvisionnements », soit une fonction plus proche des anciens services d'intendance. Pourtant les tâches nouvelles incombant à ce bureau sont progressivement toutes abordées : embryon de comptabilité analytique, débuts encourageants de calcul en coûts complets, meilleure maîtrise des recettes avec des titres émis au fil de l'eau et non plus en fin d'exercice, etc.

Après des débuts difficiles, l'IEP a su rapidement maîtriser ses ressources. Les exercices financiers successifs se révèlent tous excédentaires et abondent un fonds de roulement très confortable (1,2 M€) assurant plus de 120 jours d'exploitation, soit plus du double des moyennes nationales. L'IEP dispose ainsi d'une trésorerie abondante (et en augmentation : 1,99 M€ en 2015, contre 1,77 M€ en 2014). Un tel niveau de disponibilités, atteint au prix d'une

collecte rigoureuse de ressources propres (en progression constante pour la formation continue et stabilisée pour la taxe d'apprentissage) et d'une gestion quotidienne probablement trop prudente, dépasse largement les standards universitaires classiques. Dans le cadre de sa fonction comptable en adjonction de service, l'état de la trésorerie est communiqué mensuellement à l'établissement par l'agent comptable de Rennes 1. À grands traits, les principales sources de financement proviennent des trois piliers historiques :

- la subvention pour charges de service public (1,2 M€) ;
- les droits d'inscription (903 k€) ;
- et enfin les ressources propres, dont la formation continue et la taxe d'apprentissage (pour 925 k€).

Cette situation, à l'heure de la réduction des financements publics, est remarquable par son niveau et démontre l'efficacité de l'établissement en ce domaine. Elle devrait pourtant paradoxalement préoccuper l'Institut en raison de son caractère atypique.

Le comité ne saurait trop lui conseiller, compte tenu d'une capacité d'autofinancement (CAF) en constante progression (280 k€ en 2012, 324 k€ en 2015), d'affecter une part plus significative de ce fonds de roulement à la réalisation d'investissements inscrits dans une programmation pluriannuelle plus ambitieuse.

Au plan budgétaire, la démarche d'élaboration annuelle suit les étapes requises comme le calendrier et mobilise d'autant mieux les responsables des centres financiers (une trentaine), que les crédits ne sont effectivement ouverts, sous forme d'enveloppes, qu'après justification de leur consommation effective à N-1. Au plan de l'exécution des dépenses, la perspective prochaine de mise en place d'un service facturier unique à Rennes 1, dans le cadre de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) plus subie que voulue, impose une remise en ordre des circuits, et sans doute à court terme des systèmes d'information.

3 ● Un service informatique simple prestataire de services

Dans le quotidien et pour l'accompagner, l'IEP peut s'appuyer sur un service informatique de proximité (déjà dénommé systèmes d'information) qui comprend pas moins de cinq personnes pour répondre, souvent au coup par coup, aux besoins exprimés par la totalité des services qui recourent à 35 applications dont seule la moitié est vraiment sécurisée. Les logiciels majeurs de gestion existants pour l'heure (Harpege, Sifac, Girafe) s'avèrent plutôt peu communicants et compliquent non seulement la tâche des agents du service mais aussi celle de leurs collègues en charge de l'exploitation des données et de la confection de documents de suivi et de mesure des activités. Ils sont complétés - ou contournés - par des produits maison en perpétuelle évolution et dédiés à des usages spécifiques, dernièrement les congés des personnels, par domaine et sans interface à ce jour, ce qui leur assure une sécurité toute relative et ne favorise guère l'indispensable travail en mode collaboratif. Curieusement, alors que le réseau wifi est assuré par l'université Rennes 1, qui fournit et maintient les produits de l'Amue utilisés ici, l'accès au service Eduroam n'a pas été initialisé.

La composition actuelle de l'équipe d'informaticiens, réactive aux demandes ponctuelles, ne paraît pas en capacité de répondre aux ambitieux projets de développement, surtout s'ils doivent concilier des produits de conception et de fonctionnalités aussi opposés que ceux fournis respectivement par l'Amue et Cocktail. La sécurité est en tout cas assurée, même si elle ne va pas jusqu'à l'existence d'un plan de reprise des activités : les pare-feux sont en place, des tests d'intrusion semblent régulièrement initiés, un système supplémentaire de sauvegarde des données a été mis en place dans une autre aile du cloître ainsi qu'à l'antenne de Caen (sauvegarde générale). De timides projets de mutualisation s'ébauchent davantage avec les écoles du groupe des quatre (Chimie, ENS, Insa et IEP) qu'avec Rennes 1, pourtant premier pourvoyeur et aujourd'hui incontournable au moins pour le logiciel financier et comptable Sifac. Les 27 directions des systèmes d'information (DSI) de la Comue UBL se réunissent régulièrement, ce qui n'est curieusement pas le cas des sept DSI du réseau IEP alors même que des actions majeures y sont partagées, comme le concours commun, administré au demeurant par le seul IEP de Rennes.

Localement, le système d'information existant ne donne pas satisfaction et un nouvel intranet est en projet, qui devrait être en capacité de mettre un terme au mode de travail en silos, frein évident à la cohérence minimale des pratiques individuelles générées par le contexte actuel : l'actuel contrat quinquennal avec le ministère décrit, lui, une « pseudo gouvernance du numérique » alors qu'un schéma directeur existe depuis 2010 mais n'a pas été mis à jour.

4 ● Une fonction immobilière à installer

L'établissement n'a jamais créé de service immobilier depuis son installation qui reste récente. Les fonctions habituellement exercées à ce titre sont donc assurées par un seul agent technique polyvalent, un cadre B assurant la partie financière et le DGS prenant en charge le reste. Ce choix minimaliste d'organisation se justifie par la non-

propriété du bâti, fort regroupé, et par le non-exercice de la maîtrise d'ouvrage lors de travaux. Il serait peut-être opportun de reconsidérer à moyen terme ce choix initial pour mieux assurer les obligations du propriétaire, fût-ce en bail emphytéotique administratif (BEA), et mettre en œuvre une politique plus active de mise aux normes de bâtiments vieillissants. L'accessibilité handicap réclame en effet un effort important en matière immobilière : seul le niveau RdC du site est accessible aux étudiants à mobilité réduite, et les laboratoires de langue et salles informatiques du R+1 sont inaccessibles. Une réflexion globale sur l'utilisation actuelle et future des locaux s'impose, alors que les taux d'occupation actuels, bien qu'en progression notable (71 % contre 62 % dans le contrat précédent), peuvent encore s'améliorer.

L'argument du coût d'entretien et d'extension ne saurait être retenu au vu des disponibilités financières et de la nécessité, selon le comité, de réduire le niveau très élevé atteint par la trésorerie, tout en conservant bien entendu un bon niveau de fonds de roulement. Le schéma directeur existant s'enrichirait ainsi d'une programmation de travaux pour la plupart indispensables, pour réduire la facture énergétique, voire obligatoires, pour satisfaire aux exigences d'accessibilité aux personnes handicapées, tout en répondant aux préoccupations de développement durable exprimées par l'établissement.

À plus court terme, dans un souci, là encore, de sécurisation des procédures, celles relatives à la sécurité des personnes comme des biens méritent d'être actualisées : mise en place effective du plan Vigipirate, renouvellement d'exercices d'évacuation en partenariat avec les pompiers, refonte du DUER (document unique d'évaluation des risques) par exemple sous forme de fiches opérationnelles, rappel régulier des consignes de sécurité, etc. Par ailleurs, l'IEP devrait s'appuyer sur son environnement proche et développer des mutualisations (certainement déjà existantes ou naissantes, mais à formaliser) avec l'Ipag ou le Siuaps, deux composantes de Rennes 1, ainsi que le Crous voire l'école primaire voisine dans des domaines parfois jugés triviaux mais facteurs d'efficacité et d'économies : évacuation moderne et triée des déchets, parkings, nettoyage, gardiennage, chauffage, permanences, etc.

Au-delà du renforcement, indispensable, des procédures, le comité estime que l'IEP doit mieux exploiter ses marges financières, en s'appuyant sur un plan pluriannuel d'investissements dans des domaines aussi variés que l'immobilier ou l'informatique.

Conclusion

L'IEP de Rennes a connu depuis sa création un développement continu et, dans certains domaines, notable. La période récente n'a pas fait exception et a été marquée par de nombreuses innovations. La création de la chaire TMAP est un succès incontestable et accroît le rayonnement local, déjà remarquable, de l'IEP. L'échec regrettable de la tentative d'implantation d'une antenne à Nantes ne l'a pas empêché de réussir son implantation à Caen, sans faire concurrence à son site rennais, et en bonne intelligence avec l'université de Caen et ses partenaires sur place. L'IEP a ainsi accru son rayonnement au-delà de sa région d'origine. Ces succès interpellent par la rapidité de leur mise en œuvre. C'est une caractéristique première de cet institut : son agilité et sa réactivité, sa capacité à profiter rapidement des opportunités qui se présentent. L'IEP donne ainsi une impression de progression permanente, ce qui lui a permis de connaître de francs succès.

L'IEP ne s'est pas résigné face à la stagnation de la dotation versée par l'État et a su se mobiliser pour développer ses partenariats et ses activités de formation continue, permettant à ses ressources propres de connaître une augmentation forte, performance d'autant plus remarquable que le contexte économique de ces dernières années n'était guère porteur.

Cette dynamique soutenue n'est pas exempte de faiblesses, elle en est même parfois à l'origine. Le prix à payer de cette agilité tactique est en effet l'absence de véritable vision stratégique de long, voire de moyen terme. L'IEP, au travers notamment de son rapport d'auto évaluation (p. 65 : « l'établissement n'est pas forcément en mesure à l'heure actuelle d'avoir une vision à plus de deux ans ») semble parfaitement au fait de ses difficultés à moderniser son organisation administrative, et le constat émis témoigne de sa lucidité et de sa volonté de progresser. Il n'en reste pas moins que la direction collégiale peine parfois à faire avancer ses équipes dans la bonne voie, faute peut-être de l'avoir énoncée et explicitée clairement. La réalisation des actions de fond et de long terme (GBCP, mise à niveau de l'ENT, etc.), tarde ainsi à se concrétiser, sans cesse retardée par un quotidien prenant.

Cette réticence à faire des choix peut s'expliquer par la volonté de garder les mains libres, par crainte que des décisions engageant le long terme ne figent l'IEP, en lui ôtant des degrés de liberté à court terme. Ceci se ressent aussi dans la participation de l'IEP à différents réseaux : sa politique d'alliance est parfois peu lisible et un effort de clarification doit être entrepris.

Se mettre en capacité d'accéder aux RCE sera un enjeu majeur de l'action des prochaines années. Cette démarche doit amener l'Institut à s'interroger sur l'adéquation de ses moyens et de ses objectifs. L'IEP n'a tout simplement pas la taille critique pour faire face seul aux tâches d'un établissement moderne (RH, paie, explosion des coûts de la documentation électronique, etc.). Il pourrait, sans y perdre ni son autonomie, ni son identité, renforcer dans de nombreux domaines les mutualisations concrètes allant au-delà d'un simple échange de bonnes pratiques, qui viendraient en appui de sa stratégie en le soulageant de certains aspects purement techniques, se donnant ainsi les moyens de ses ambitions.

La gouvernance pourra s'appuyer sur le fort sentiment d'appartenance à l'Institut perceptible auprès des différentes catégories de personnels, ainsi que chez les étudiants (actuels ou anciens), pour poursuivre la démarche engagée, et ouvrir une réflexion collective sur la route à suivre dans les prochaines années. La communauté, au sens large de l'IEP, portera d'autant mieux l'objectif à atteindre qu'elle y sera davantage associée.

I – Les points forts

- Organisation resserrée, agile, impliquée et efficace.
- Réussite incontestable de la chaire TMAP à tous les niveaux : lien entre formation et recherche, outil de rayonnement et de communication sur le territoire.
- Forte ouverture sur le monde socioéconomique : collectivités territoriales, partenaires du secteur privé et du monde coopératif et mutualiste très présents.
- Souci constant de la réussite des étudiants.
- Internationalisation conséquente de la formation par le biais de la troisième année en mobilité obligatoire.
- Bonne intégration dans le réseau des sept IEP.

II – Les points faibles

- Fragilité d'une organisation trop peu formalisée, reposant sur des personnes plutôt que sur des procédures claires et affichées.
- Politique d'alliance au sein du site rennais d'enseignement supérieur et de recherche peu claire et mal assumée pour l'instant.
- Faible effort de mutualisation avec les partenaires académiques locaux malgré les nombreuses opportunités.
- Absence d'une stratégie cohérente pour les activités et les partenariats internationaux.
- Diffusion et partage de l'information en interne insuffisants.

III – Les recommandations

- Déterminer précisément une stratégie de développement de l'IEP.
- Concilier l'intelligence tactique et la vision stratégique.
- Elaborer une politique de relations internationales définissant des priorités claires, contribuant à créer une identité au niveau international.
- Utiliser les marges financières pour définir et mettre en œuvre un programme indispensable d'investissements.
- Mettre en place une politique de mutualisation des fonctions et outils supports.

Liste des sigles

A

| | |
|-------|--|
| Ademe | Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie |
| AERES | Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| Amue | Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche |

B

| | |
|--------|---|
| BEA | Bail emphytéotique administratif |
| Biatss | Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé |

C

| | |
|--------|--|
| CA | Conseil d'administration |
| CAF | Capacité d'autofinancement |
| CDE | Cercle des étudiants |
| CHSCT | Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail |
| CIAPHS | Centre interdisciplinaire d'analyse des processus humains et sociaux |
| CNRS | Centre national de la recherche scientifique |
| Comue | Communauté d'universités et établissements |
| CPE | Commission paritaire d'établissement |
| CPENA | Centre de préparation à l'école nationale d'administration |
| CRAPE | Centre de recherche sur l'action politique en Europe |
| Crous | Centre régional des œuvres universitaires et scolaires |
| CT | Comité technique |
| CV | <i>Curriculum vitae</i> |

D

| | |
|------|--|
| DGS | Directeur général des services |
| DSI | Direction des systèmes d'information |
| DUER | Document unique d'évaluation des risques |

E

| | |
|----------|--|
| EC | Enseignant-chercheur |
| ECTS | <i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre) |
| EDF | Électricité de France |
| Eduroam | <i>Education roaming</i> |
| EHESP | École des hautes études en santé publique |
| ENS | École normale supérieure |
| ENSCR | École nationale supérieure de chimie de Rennes |
| ENSAI | École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information |
| ENT | Environnement numérique de travail |
| EPA | Établissement public à caractère administratif |
| Erasmus+ | <i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen) |

F

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

G

| | |
|--------|---|
| GBCP | Gestion budgétaire et comptable publique |
| Girafe | Logiciel de paie |
| Gis | Groupement d'intérêt scientifique |
| GPEC | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences |

H

HAL-SHS Archive ouverte en sciences de l'homme et de la société
 Harpege Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
 HCERES Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

I

IEP Institut d'études politiques
 IEPEI Programme d'études intégrées
 Insa Institut national des sciences appliquées
 Ipag Institut de préparation à l'administration générale

M

M/M1/M2 (LMD) Master, master 1re année, 2e année
 MBA Maîtrise en administration des affaires
 MC Maître de conférences
 MOOCs *Massive open online courses*

O

Opera (Association) Orienter et promouvoir l'excellence et la réussite par l'accompagnement

P

PR Professeur des universités
 Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RCE Responsabilités et compétences élargies
 RH Ressources humaines

S

Sifac Système d'information financier analytique et comptable
 Siuaps Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
 Siumpss Service inter-universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

T

TMAP Territoire et mutations de l'action publique
 Tremplin Programme de préparation du réseau des sept IEP

U

UBL Université Bretagne Loire
 UEB Université européenne de Bretagne
 UMR Unité mixte de recherche
 UNAM Université Nantes Angers Le Mans

Observations du directeur



SciencesPo
Rennes

INSTITUT D'ÉTUDES
POLITIQUES DE RENNES

104 bd de la duchesse Anne
35700 Rennes, France

tél. +33 (0) 2 99 84 39 39
fax +33 (0) 2 99 84 39 00

www.sciencespo-rennes.fr

Rennes, le 28 novembre 2016

Monsieur le Directeur,

Vous nous avez fait parvenir le rapport définitif de l'évaluation réalisée par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

En premier lieu, permettez-moi de me féliciter des éloges faits à la qualité des missions réalisées par Sciences Po Rennes ; au regard de la qualité du travail accompli, tant par nos équipes pédagogiques qu'administratives, et dans une frugalité des moyens que vous avez l'amabilité de rappeler, je vous suis reconnaissant de ces propos, que je ne manquerai pas de relayer à mes collègues, ainsi qu'aux membres de notre conseil d'administration. Vous soulignez l'investissement permanent, et collectif, des hommes et des femmes qui contribuent à la réussite de ce projet, confirmant notre conviction que notre richesse première est humaine.

Votre rapport appelle, bien entendu, plusieurs remarques de ma part. Vous soulignez, au titre des points forts de l'établissement, son agilité, sa réactivité, sa capacité d'innovation. Vous venez témoigner, en ces termes, de l'ambition qui est la nôtre d'être le fer de lance d'une action publique efficace, efficiente, et qui sache s'adapter aux mutations d'un monde en transitions. Notre stratégie, car nous en avons bien une, et je la crois clairement exprimée dans le projet de mandat qui m'a amené à mes responsabilités actuelles, ainsi que dans le document d'orientation qui vous a été remis, traduisent cet enjeu. Les valeurs du service public, fondatrices de nos missions, le souhait d'un IEP ancré dans son territoire, d'un modèle pédagogique exigeant et novateur, y sont traduits en 4 axes stratégiques que je souhaite rappeler ici :

- D'abord, **consolider la place de l'IEP dans un contexte institutionnel mouvant**. Dans le paysage d'un enseignement supérieur en pleine transformation, d'un champ de la formation de plus en plus ouvert à la loi du marché, l'IEP est conscient de ses forces et de risques qui se présentent. Ainsi, le choix de partenariats multi-niveaux, décrit par votre rapport comme manquant de cohérence, répond au contraire à deux logiques tout-à-fait essentielles.

Premièrement, **conforter le modèle des IEP** par le partenariat et la mutualisation de nos expertises, en matière de concours, de démocratisation, de convergence pédagogique, etc. Le réseau des IEP est

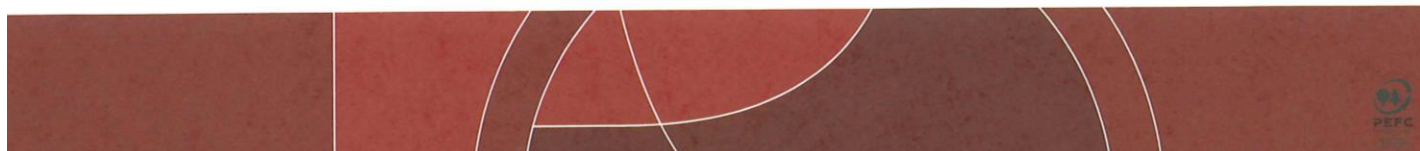
à ce titre, et de nombreux dossiers tels que celui de la protection de notre marque commune en sont le témoin, le garant d'un modèle pédagogique original, fondé sur l'excellence et la pluridisciplinarité.

Dans le même temps, Sciences Po Rennes se veut un **acteur incontournable de l'enseignement supérieur dans son territoire**. En étant le fer de lance d'une coopération résolue des grandes écoles rennaises au sein de l'Alliance Rennes Tech, Sciences Po Rennes souhaite que le modèle de nos écoles puisse être pleinement pris en compte dans la politique de site, en partenariat notamment avec les Universités de Rennes 1 et Rennes 2, pour porter plus globalement au sein de l'UBL le savoir-faire breton en matière d'enseignement supérieur et de recherche. Aussi, savoir coopérer, avec tous et en fonction de logiques gagnants-gagnants favorables au territoire, ne saurait se limiter à un simple opportunisme, mais répond réellement à une ambition de contribuer opérationnellement à la refonte de l'enseignement supérieur.

Dans ce contexte, la question institutionnelle est bien entendu présente. Acteur du projet Isite rennais, l'IEP de Rennes est favorable au renforcement de l'intégration rennaise, dans le respect des identités et des plus-values de chacun à un enseignement supérieur de qualité. Les coopérations, y compris très opérationnelles avec l'ENS, avec l'INSA, mais aussi avec l'école de chimie, Rennes 1 et Rennes 2, traduisent une volonté de construire ensemble notre avenir au sein de la future Université de Rennes. Cette ambition résolue passera probablement par la mutualisation de certaines fonctions transversales, sous réserve qu'il ne s'agisse pas d'un simple transfert de gouvernance mais de la contribution commune à un projet collectif. En ce sens, l'accès au régime RCE, ainsi que la prise en compte de notre statut d'EPA, doit également nous donner les ressources de contribuer activement à ce projet.

- Le second axe stratégique porte sur **l'attractivité de l'IEP**. Si la qualité de notre modèle, et vous vous en faites l'écho, ne fait pas de doute, notre exigence d'excellence passe par une capacité à se remettre en cause, en permanence. En matière de recherche, le souhait qui est le nôtre de l'inscription de doctorants est en pleine adéquation avec le nécessaire renforcement, vous le soulignez, de nos équipes de recherche. Notre choix consiste, vous l'avez clairement exprimé, à privilégier des axes de recherche pointus, à forte valeur scientifique ajoutée, comme l'illustre la chaire TMAP et comme en témoigneront sans doute demain d'autres initiatives de ce type. Cette stratégie, néanmoins, ne se fait pas sans s'inscrire dans une coopération permanente avec les autres forces vives du territoire, qu'il s'agisse de nos partenaires universitaires, du laboratoire CRAPE-ARENE dont nous assumons la cotutelle, mais également des collectivités et du monde socio-économique.

- Notre troisième axe stratégique porte sur **la poursuite du développement de nos ressources propres et l'amélioration de la politique de gestion de la ressource humaine**. Vous vous faites l'écho de la modestie de nos moyens ; dans le cadre d'une subvention pour charges de service public qui se situe, rapportée au nombre d'étudiants, dans la moyenne basse des universités de SHS, notre capacité d'innovation tient effectivement au développement de ressources alternatives. Nous avons fait le choix de ne faire supporter que modestement le coût de ce modèle économique sur les étudiants, en en retenant un principe de contribution adaptée à la capacité des familles. Aussi, nos attentes sont fortes quant au règlement du litige concernant le financement des anciens postes FNSP, qui représente un manque de financement de l'ordre de 180 000€ annuels pour l'IEP. L'accès aux RCE nous offrirait par ailleurs une souplesse de gestion RH.



Sur ce domaine, vous soulignez les efforts engagés au cours de la période passée, à la fois pour étoffer les effectifs et répondre ainsi à notre projet de développement, et pour garantir une rémunération équitable, au-delà des statuts de nos agents.

Permettez-moi également de revenir sur les remarques qui sont les vôtres en matière de pilotage. Ce sujet représentait, de très loin, la principale marge de progrès dans l'évaluation de 2011 ; nous avons très fortement progressé, même si de nombreux chantiers ouverts sont encore en cours. Le développement des outils de pilotage a donné lieu au renforcement de la fonction de contrôle de gestion ; le lien entre finances et approvisionnements ne se traduit pas tant, comme vous le sous-entendez, par une logique « d'intendance » que par l'optimisation de la relation aux fournisseurs. Des premières démarches qualité sont engagées, et la formalisation des procédures est en cours. Ainsi, de nombreux conseils que vous apportez au travers de ce rapport (la formation à la gestion financière de l'établissement par exemple) sont déjà implémentés. Je ne doute pas que, sur ce point, vous trouverez de nouveau matière à satisfaction lors de votre prochaine venue.

- Dernier axe, le **maintien de la qualité de vie dans l'établissement**. Vous mettez l'accent, à juste titre, sur l'exigence d'investissement qui est la nôtre, et que nous avons engagé activement depuis 2015. Le foisonnement de la vie associative, des initiatives étudiantes, est un excellent reflet de la qualité de nos étudiants.

Les enquêtes d'insertion sont également le témoin de l'excellente adéquation de nos modèles pédagogiques au marché du travail. A taille humaine, nous essayons, au quotidien, de valoriser ces initiatives.

L'amélioration de nos stratégies de communication, tant externe dans le partenariat avec les autres grandes écoles, qu'interne, nécessite de mieux faire valoir vos valeurs, notre projet, nos réussites. Je vous remercie, par votre rapport, de contribuer à les éclairer.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations distinguées.



Patrick Le Floch

Directeur de Sciences Po Rennes

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Institut d'études politiques de Rennes a eu lieu du 7 au 9 juin 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Stéphane Mottet, maître de conférences à l'université de Poitiers.

Ont participé à l'évaluation :

- Sébastien Bernard, professeur des universités, université Grenoble Alpes ;
- Henri Dubreuil, ancien président du tribunal administratif de Marseille ;
- Bernd Finger, chef du département des affaires européennes et de la coopération transfrontalière, Ministère de la Science, de la Recherche et des Arts, Bade-Wurtemberg ;
- Vincent Grèze, doctorant, université d'Aix-Marseille ;
- Philippe Wisler, ancien directeur général des services, école centrale de Lyon.

Françoise Marillia, déléguée scientifique, et Dora Chertier, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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