



HAL
open science

Sciences Po Grenoble

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Sciences Po Grenoble. 2011. hceres-02026160

HAL Id: hceres-02026160

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026160v1>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'IEP de Grenoble



janvier 2011



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

Rapport d'évaluation de l'IEP de Grenoble



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

janvier 2011

Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche et valorisation	7
I – Le potentiel de recherche	7
1 ● Organisation	7
2 ● Le PRES	7
II – La stratégie de la recherche	8
La stratégie en matière de formation	9
I – Un pilotage pédagogique clair et centralisé	9
II – Un parcours lisible	10
III – Des étudiants très accompagnés	10
1 ● Politique de stages	10
2 ● L'Association des Anciens	10
3 ● La formation par apprentissage	11
4 ● La formation continue	11
IV – Un environnement de travail adapté et particulièrement agréable	11
1 ● Bibliothèque	11
2 ● TIC	12
V – La démarche qualité pédagogique	12
La stratégie en matière de vie étudiante	13
I – La gouvernance étudiante	13
II – Une réelle qualité de vie étudiante	13
1 ● Le sport	13
2 ● Une vie associative dynamique	14
3 ● Une politique en faveur des étudiants handicapés	14
4 ● Une politique sociale qui manque d'objectifs clairs	15
La stratégie en matière de relations extérieures	15
I – Des relations difficiles avec l'université de rattachement	15
II – Des relations suivies avec les collectivités territoriales	15
III – Des relations fortes avec les milieux socio-économiques	15
1 ● Leur place dans les instances de l'établissement	15
2 ● Leur place dans les activités de formation et de recherche	15

La stratégie en matière de relations internationales	17
I – Orientations stratégiques et pilotage	17
II – La mobilité étudiante sortante est bonne	17
III – La mobilité étudiante entrante et l'attractivité internationale	18
IV – Relations Internationales au niveau recherche	18
La gouvernance	19
I – Un pilotage centralisé	19
II – Un pilotage récent des technologies de l'information	19
III – De la gestion du personnel "d'une composante" à la gestion des ressources humaines d'un établissement autonome ?	20
IV – Un pilotage de la politique budgétaire et financière qui reste à construire	20
V – Le patrimoine, l'hygiène et la sécurité	21
VI – Un management de la qualité embryonnaire et une capacité d'auto-évaluation à développer	22
VII – Une politique de communication en construction	22
Conclusion et recommandations	23
I – Points forts	23
II – Points faibles	23
III – Recommandations	23
Liste des sigles	25
Observations du directeur	27
Organisation de l'évaluation	31

Présentation



Créé en 1948, l'IEP de Grenoble (IEPG) est l'un des neuf IEP français. Il est, avec Bordeaux, l'un des deux IEP dits d'équilibre. Ne participant pas au concours commun des IEP de province, il se considère dans une position médiane entre Paris et les IEP du concours commun. Il est rattaché à l'université Pierre Mendès France (UPMF) par une convention actuellement en cours de renégociation (l'UPMF a dénoncé la convention en 2008)¹. Le mode de sélection par concours (1 800 candidats pour 180 places en première année) lui assure un public étudiant de bon niveau et conforte sa propension à se penser moins comme un institut que comme une grande école grenobloise. L'entrée à l'IEP peut se faire à plusieurs niveaux : sur concours en 1^{ère}, 2^{ème}, 4^{ème} année, sur dossier en 4^{ème} et 5^{ème} années, pour les formations de master délivrant un diplôme national (études européennes, politiques publiques et changement social). A la rentrée 2008, l'IEPG accueillait 1 833 étudiants.

Le diplôme de l'IEPG est organisé sur cinq ans avec un premier cycle de trois ans et un second cycle de deux ans, les cinq années conduisant au diplôme de l'IEP Grenoble, qui confère le grade de master. L'IEP offre un panel de 17 masters dont 9 DNM, 2 masters recherche et 15 spécialités.

L'IEPG a fêté avec éclat ses soixante ans d'existence en 2008. Il affiche désormais clairement une volonté d'expansion, en se démarquant de ses liens institutionnels avec l'UPMF pour privilégier ses liens avec le PRES de Grenoble, dont il est l'un des membres fondateurs (avec droit de veto afférent). Il entend aussi développer des liens avec l'université de Savoie et la ville d'Annecy dans le domaine du tourisme, en tirant parti des JO à venir.

Ce projet stratégique ambitieux se décline selon quatre axes :

- accroître son rayonnement international en tirant parti de sa localisation quasi frontalière, en multipliant les doubles diplômes (Italie, Suisse, mais également Japon) et en accueillant davantage d'étudiants étrangers ;
- doubler les effectifs à l'horizon 2020, réformer la maquette des enseignements en créant de nouvelles filières professionnelles : tourisme, communication, questions méditerranéennes (projet "Rive sud"), ce qui présuppose une extension des locaux (prévue dans le plan campus) et un accroissement de postes ; cet objectif peut paraître irréaliste compte tenu des difficultés à maintenir l'exigence qualitative et au fait que l'établissement n'a pas la maîtrise de la création des masters DNM ;
- améliorer la pédagogie en desserrant l'étau social du recrutement, en renforçant le suivi de la qualité pédagogique et en insistant sur la professionnalisation ; la pluridisciplinarité est la "marque de fabrique" que l'IEP entend valoriser en formant désormais des chefs de projet dans le domaine de la santé, des sciences de l'ingénieur et du vivant en tant qu'école d'application ;
- améliorer le pilotage grâce à la réorganisation, en cours, de la gestion du système d'information, grâce à la construction d'une vraie démarche qualité, à la mise en place d'un CTP et d'une DRH, puisque l'établissement devra désormais gérer 38 postes de BIATOS (auparavant traités par l'UPMF).

Le passage aux compétences élargies est prévu pour 2012 (2011 pour l'UPMF). Reste maintenant à voir comment ce projet tente de se mettre en place et s'il est réaliste et opérationnel.

¹ Décrets n° 89-901 et 902 du 18 décembre 1989 relatifs aux IEP.

La stratégie en matière de recherche et valorisation



L'existence d'une UMR rattachée à l'IEP de Grenoble est un élément de son identité locale, de sa reconnaissance dans le réseau national des IEP et dans la communauté internationale, les IEP n'ayant initialement pas vocation à la recherche.

I – Le potentiel de recherche

C'est par une décision politique d'aménagement du territoire que Bordeaux et Grenoble ont été désignés comme "IEP d'équilibre" (comme il y avait des métropoles d'équilibre), bénéficiant à ce titre d'une allocation spécifique de moyens en personnel, financement et documentation de la part de la Fondation nationale des sciences politiques (FNSP), avec laquelle ils étaient ainsi mis en réseau. Ceci a conduit à la création du CERAT, puis du CIDSP, qui furent longtemps une marque distinctive de l'IEP de Grenoble, assurant sa présence dans des publications, colloques, recherches thématiques. L'existence de ces centres a facilité la création d'options et filières d'enseignement puisque, selon le directeur de PACTE, "tous les DESS puis masters créés à l'IEP sont liés aux thématiques ouvertes par les centres de recherche".

En 2003 a été créée l'UMR PACTE, par regroupement de l'UMR CERAT avec une UMR de géographie (TEO) relevant de l'université Joseph Fourier (UJF). En 2004, l'USR CIDSP rejoint PACTE puis fusionne avec le CERAT en 2006, pour former "Sciences PO recherche". PACTE s'étend encore en 2007 avec l'arrivée de l'UMR CRISTO de l'UPMF et de l'EA SEIGAD de l'UJF. Constituée sur demande extérieure, principalement du CNRS, cette nouvelle UMR regroupe des laboratoires inégalement complémentaires. Elle comprend deux départements ayant un directeur adjoint : *Politique - Organisation ; Territoires*, dont les dénominations ne sont pas d'une compréhension immédiate. Les domaines de spécialité des laboratoires, qui sont restés sur leurs trajectoires historiques, se définissent en quatre axes thématiques. Cela permet, le cas échéant, de répondre à des demandes particulières par collaboration de chercheurs qui ne sont pas naturellement associés ailleurs.

1 • Organisation

La recherche institutionnelle s'effectue donc au sein de l'UMR PACTE, notée A dans le cadre de l'évaluation recherche de l'AERES. Son implantation topographique (quatre sites) n'est que partiellement dans les locaux de l'IEP dont l'agrandissement a aussi comme enjeu de pouvoir réunir sous le même toit un effectif de chercheurs plus important. Ses moyens en personnel sont pour partie seulement ceux des anciens centres de l'IEP-FNSP. Sa gestion financière et administrative, assurée par une secrétaire générale et un service distincts, qui ne se considèrent pas comme relevant de l'organigramme de l'IEP, est compliquée par la multiplicité des statuts du personnel, des systèmes financiers et comptables (quatre), des tutelles (quatre). Les regroupements formels ne créent donc que peu d'économies et de simplification.

2 • Le PRES

Les écoles doctorales et les diplômes nationaux de master concernés par les activités de PACTE relevaient de l'UPMF ou de l'UJF et, à présent, du PRES dans la mesure où les écoles doctorales y sont effectivement rattachées. L'adhésion au PRES a apporté de la valeur ajoutée : opération campus portée par le PRES, délivrance des doctorats, droit de veto indépendant de la taille de l'établissement mais sans vision partagée entre les établissements fondateurs.

L'affichage de cette recherche institutionnelle laisse une image ambiguë pour l'IEP. L'IEP est l'établissement support de l'UMR PACTE. Pour autant, le personnel de l'IEP ne correspond qu'à 28 % des effectifs totaux de l'UMR, l'UJF et l'UPMF pesant respectivement 25 et 21 % tandis que les 26 % restants sont du personnel CNRS. Par ailleurs, les doctorants, même dirigés à l'IEP, sont inscrits au PRES "Université de Grenoble". Les instruments réels de la tutelle IEP sont donc modestes et PACTE est également revendiqué comme un laboratoire des universités. Dans les faits, l'unité fonctionne de manière très consensuelle selon des directions décidées dans et entre les équipes. Et ni l'IEP ni les universités n'ont de stratégie recherche explicite pour PACTE.

Pour l'avenir, l'IEP aurait sans doute intérêt à mieux recenser et valoriser la recherche et les travaux faits par ses enseignants-chercheurs (EC), qui dépassent de beaucoup le périmètre de PACTE.

II – La stratégie de la recherche

Du reste, les outils pour une présentation plus large et complète des recherches existent, puisque l'IEP de Grenoble a des institutions dédiées à la recherche, qui ne se retrouvent pas dans tous les instituts : la commission scientifique et le directeur de la recherche, qui n'est pas président de cette commission. Cette commission, dont les fonctions ont été peu à peu calquées sur les conseils scientifiques des universités (avis sur des recrutements d'ATER, des profils de postes et carrières des enseignants, budget de recherche, avis sur certains crédits...), est surtout une instance de concertation et de participation. Si sa fonction est très utile en l'état, elle n'est cependant pas le lieu où se définissent de véritables axes de recherche. Il sera intéressant de savoir si la politique de diversification de l'offre de formation (tourisme, comptabilité et finances...) va conduire l'IEP à la diversification de ses activités de recherche.

Les IEP ont été puissamment impactés par la réforme LMD et l'allongement obligatoire des études à cinq ans. Ils ont dorénavant une obligation de recherche qui n'existait pas dans la plupart d'entre eux. De plus, les relations avec la FNSP, depuis toujours complexes, sont obscurcies par le fait qu'on ne connaît pas sa stratégie concernant l'allocation des moyens et la volonté de travailler en réseau, alors même que la science politique à la FNSP traverse une période agitée. Or un retrait, même partiel, des moyens venant de la Fondation aurait des effets très négatifs. Quant à la collaboration traditionnelle avec l'IEP de Bordeaux, elle est certes à encourager mais n'apporte pas de moyens réels supérieurs. Cet institut se trouve dans la même position de dépendance vis-à-vis de la FNSP.

L'IEP est dans une stratégie générale de croissance des effectifs étudiants, qui nécessite une diversification de son offre de formation. Or la multiplication des spécialisations en master ne peut se justifier que si elle s'appuie sur des ressources humaines internes solides et un adossement recherche significatif. L'ouverture d'options animées principalement par des professionnels, à l'intention d'étudiants arrivant en 4^{ème} ou 5^{ème} année et sans l'appui d'un potentiel scientifique d'excellence, aura pour principale conséquence de diluer l'identité et la spécificité de l'IEP et d'aggraver la concurrence avec d'autres établissements du PRES Université de Grenoble.

L'IEP n'ayant pratiquement aucun pouvoir direct sur les stratégies de recrutement et de recherche des laboratoires, qui peuvent se faire dans des directions qui ne sont pas en phase avec les options de formation, ce n'est donc que par la négociation, les liens personnels et une certaine volonté de consensus, que le système se régule - mode de fonctionnement handicapant pour se positionner dans la compétition internationale et viser la performance.

La stratégie en matière de formation



L'établissement a pris en compte le contexte régional (région Rhône-Alpes) et défini une stratégie claire de professionnalisation vers de nouveaux métiers de cadres, parfois assez éloignés de ceux qui correspondaient à sa vocation primitive (administration publique) et en concurrence avec d'autres écoles, notamment de gestion ou de commerce.

I – Un pilotage pédagogique clair et centralisé

Les objectifs sont clairement définis et perçus :

- professionnalisation ;
- pluridisciplinarité : former des cadres polyvalents, adaptables à l'évolution rapide du marché du travail et à la variabilité des compétences recherchées ;
- adaptabilité : avoir le souci d'identifier les besoins des milieux socio-économiques et d'y répondre rapidement.

L'IEP ne délivre ni les masters (DNM) ni le doctorat (qui relèvent de l'UPMF ou du PRES), mais un diplôme d'IEP qui confère le grade de master. Les méthodes pédagogiques sont souples, privilégiant le travail en petit groupes et une part des enseignements est réservée aux PAST (44 EC titulaires, 3 ATER et 8 PAST).

Le rôle du directeur des études paraît extrêmement important. Il sert d'interface entre les élèves, les EC, l'administration et l'extérieur ; il fait les emplois du temps, contrôle l'assiduité et sanctionne, assiste à toutes les commissions pédagogiques, prépare les jurys et supervise la scolarité, gère les concours d'entrée, gère et devrait analyser les questionnaires d'évaluation (ce qu'il ne peut faire faute de temps), fait partie de l'équipe très restreinte de direction, dirige l'O3PE... On peut se demander si toutes ces fonctions doivent être assumées par une seule personne et s'il ne conviendrait pas que certaines, notamment la présidence de l'O3PE soient déléguées.

Par ailleurs, un médiateur est chargé de gérer les conflits entre les étudiants, les enseignants et l'administration.

Pour ce qui est du processus de prise de décision, on peut l'illustrer par l'exemple d'une modification de maquette : si une spécialité "Stratégie et projets dans l'entreprise" a été supprimée par la direction pour effectifs insuffisants, inversement les propositions de nouvelles spécialités de master peuvent avoir été proposées par la direction (projet "Tourisme", suite à des rencontres du directeur avec le maire d'Annecy) ou par les équipes pédagogiques ('Rive sud' à l'initiative d'EC ou 'Communication' à la demande d'étudiants). La priorité à donner à ces projets est ensuite analysée par la direction, puis validée par le CA. À la différence des universités, l'IEP possède une grande souplesse de fonctionnement pédagogique et une grande réactivité à la demande ; ce qui, ailleurs, demanderait deux ans dans le cadre des diplômes nationaux peut ici (diplôme IEP) se décider en six mois et bénéficier d'une grande souplesse pédagogique et d'innovation.

La contrepartie de la souplesse d'action réside dans le manque de stratégie en matière d'organisation des études. Le passage d'un diplôme en trois ans à quatre puis cinq ans a été un défi de taille pour tous les IEP. L'IEP de Grenoble s'est adapté au fur et à mesure des changements et des demandes exprimées. Cela se ressent dans différents domaines. Ainsi, il n'y a pas eu de réflexion stratégique sur la période de mobilité internationale. Quand le diplôme est passé à quatre ans, la 4^{ème} année est devenue l'année de mobilité¹. Après quoi, lors du passage aux cinq ans, cette période a été conservée. Il en va de même en ce qui concerne la réflexion sur les majeures/mineures, visant à remplacer des sections jugées trop rigides par un système permettant des passerelles, mais constituant une innovation surprenante puisque l'un des atouts des IEP est une spécialisation progressive *via* des sections et des cours spécialisés, qui permettent aux étudiants de découvrir de nombreuses thématiques différentes.

Par ailleurs, l'IEP néglige la collaboration avec les autres établissements grenoblois. Ainsi il est étonnant que soit envisagée la création d'un master Tourisme alors qu'il en existe déjà un dans l'UPMF².

¹ Dans les IEP de Lyon, Rennes et Lille, la mobilité se fait en 3^{ème} année.

² M2 économie internationale et globalisation, spécialité "stratégies économiques du sport et du tourisme".

II – Un parcours lisible

Le parcours étudiant est composé d'un tronc commun en 1^{ère} année (histoire, économie, sciences politiques droit, RI) ; suivi d'un début de spécialisation en 2^{ème} et 3^{ème} années par le choix d'une des quatre sections : Économique et Financière ; Politique et économie sociale ; Politique ; Service public). Le second cycle est professionnalisé avec deux mentions et neuf spécialités rattachées à des diplômes nationaux. Au sein du diplôme national de master mention Etudes internationales et européennes, sont dispensées deux spécialités :

- gouvernance européenne ;
- science politique de l'Union européenne.

Au sein du diplôme national de master mention Politiques publiques et changement social, sept autres :

- sciences de gouvernement comparées ;
- développement et expertise de l'économie sociale ;
- politiques publiques de santé ;
- direction de projets culturels ;
- villes, territoires, solidarités ;
- ingénierie juridique et financière, option management des collectivités territoriales ;
- ingénierie juridique et financière, option management des organisations privées.

A ces neuf filières s'ajoutent six spécialités propres : Amérique latine ; carrières publiques ; journalisme ; Organisations internationales ; Progis, études d'opinion et de marché ; techniques, sciences et démocratie ; et un projet Tourisme, intelligence, innovation, gouvernance. Chaque spécialité a sa maquette et un objectif professionnel bien établi. Pour ce faire, participent à l'enseignement huit PAST et des intervenants du monde économique.

Deux langues étrangères sont obligatoires dont l'anglais ; 20 % de cours sont en anglais (cours spécialisés et conférence de méthode, avec 11 % de professeurs étrangers). La mobilité à l'étranger (dont les stages) est vivement recommandée en 4^{ème} année.

En amont de ces parcours, la communication vers les lycéens est assurée par la participation du directeur ou du directeur des études aux journées-lycées et aux salons.

III – Des étudiants très accompagnés

En raison du mode d'admission (concours et sélection), les étudiants sont exigeants sur leurs conditions de travail. Leur parcours est prédéterminé, au moins en partie, par la spécialité choisie en 2^{ème} année. L'enseignant référent (par année et/ou spécialité), interlocuteur privilégié de l'étudiant, est présent à la commission pédagogique.

1 • Politique de stages

Un Espace Carrière, créé en mars 2008, aide les étudiants dans leur parcours d'orientation et de professionnalisation (618 stages en 2008-09). Sa responsable s'assigne le rôle de facilitateur dans la "recherche de 3R" : Recherche personnelle (parcours individualisé de formation), Réseaux personnels et professionnels et Réussite. Elle s'occupe de la mise en ligne de propositions de stages, du suivi des stages et de la vie associative qui aide à l'insertion professionnelle ainsi que du fonds de solidarité. Cependant, l'Espace Carrière n'a pas les moyens de connaître les caractéristiques du public étudiant. L'association des anciens, en revanche, dispose d'un chargé d'études statistiques. La collaboration entre les deux instances reste à repenser.

2 • L'Association des Anciens

L'association des anciens attribue à chaque étudiant entrant un identifiant et un mot de passe. Ensuite chacun remplit la base avec ses informations personnelles puis ses différentes expériences professionnelles. Ces informations sont traitées de manière anonyme et sont publiées, ce qui permet de mieux connaître le public étudiant. L'association des anciens dispose d'un bureau et emploie trois salariés : deux à temps plein et un à 80 %. Elle bénéficie parfois du soutien de stagiaires qui travaillent sur les réseaux sociaux de type facebook, par exemple. Comme l'association des anciens et l'Espace Carrière ont des activités qui se recoupent sur certains points, on peut se poser la question du partage des tâches (et du financement de celles-ci), entre l'IEP et son association de diplômés.

L'association effectue un travail considérable : réalisation d'études statistiques sur le profil des étudiants de première année, collecte de la taxe d'apprentissage pour plus de la moitié de celle-ci, gestion de bases de données. Cette base de données accessible en ligne aux étudiants (ainsi qu'aux anciens diplômés à jour de leur cotisation - plus de 10 000 diplômés depuis la création de l'IEP), fournit des informations sur la réussite et l'insertion professionnelle, à travers la publication d'un annuaire ; il y aurait de toute évidence un gain en efficacité à mieux articuler l'action de l'association d'anciens avec celle de l'établissement.

3 • La formation par apprentissage

L'option "Management des organisations privées" de la spécialité "Ingénierie juridique et financière" créée en 1990 est ouverte à l'apprentissage, pour des étudiants de la section Eco-Fi (25 places pour 37 demandes) avec une année à l'étranger en bac+4 pour acquérir une parfaite maîtrise de l'anglais, l'année d'apprentissage se déroulant en France (5^{ème} année) ; le taux d'embauche à la sortie est de 85 %. Cette formation par apprentissage est très appréciée des étudiants, qui trouvent dans la formation en alternance une préparation à intégrer le monde du travail facilement. Dans ce master, trois enseignants sur sept sont des professionnels. Les stages sont financés par la taxe d'apprentissage. L'élève est salarié de l'entreprise.

4 • La formation continue

Le master "Politiques publiques de santé", organisé en deux volets au niveau M1 (formation initiale et continue), est reconnu pour ses excellentes qualités de formation pluridisciplinaire en phase avec les attentes de cette profession.

Des conférences grand public, signalées dans la plaquette de l'IEPG, peuvent permettre d'élargir sa notoriété et constituer un mode d'entrée dans le monde socio-économique. Indirectement, la formation continue, non diplômante ou diplômante, présente de longue date à l'IEPG, favorise aussi l'interpénétration avec le monde économique avec l'objectif de faire vivre le réseau IEPG.

La formation non diplômante, constituée par des stages courts de un à trois jours, couvre une clientèle nationale, surtout en direction de la fonction publique et touche moins la clientèle industrielle. Ce service organise annuellement 50 journées de formation, pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 335 k€, ce qui est très honorable pour un tel établissement, vu les marchés sur lesquels il peut se positionner effectivement.

IV – Un environnement de travail adapté et particulièrement agréable

L'établissement bénéficie d'une architecture agréable quoique vieillie, avec plusieurs patios qui sont autant de lieux de rencontre entre étudiants et enseignants.

1 • Bibliothèque

L'IEP dispose d'une bibliothèque riche d'un fonds de 120 000 volumes dont 35 000 en libre accès. La direction a toujours soutenu ce service pour lequel le budget ne semble jamais être un problème¹ puisqu'il est toujours possible de faire acheter les ouvrages dont on a besoin (4 000 nouveaux par an²). La fréquentation est soutenue et croissante (80 000 visites en 2005, 120 000 en 2009) et la BU est largement ouverte de 9h à 19h du lundi au vendredi. Des difficultés existent cependant : la salle de bibliothèque, bien située au centre de l'établissement, est trop petite. Un projet de salle unique est en cours mais il implique l'extension des locaux pour dégager de la place pour le fonds et les archives. Le responsable de la bibliothèque (anciennement également responsable des TICE) gère le fonds et les services aux lecteurs. Des difficultés sont liées cependant à l'existence de deux responsables documentaires (IEP et PACTE) et à la coprésence d'agents rémunérés sur des fonds différents (FNSP, IEP, ENA, ressources propres) à des taux différents, pour un travail analogue. Le catalogue IEP est en ligne (ainsi qu'un *pool* de revues et d'articles) mais des difficultés administratives subsistent avec PACTE (responsable documentaire différent). La BU de l'IEP veut à terme s'aligner sur les standards européens d'ouverture, de disponibilité du fonds, d'acquisition par étudiant. Une commission de lecteurs a été mise en place mais peine à mobiliser les enseignants. Néanmoins les informations circulent bien entre ce service, les enseignants et les étudiants car le responsable de la bibliothèque est membre de droit de la CS et des CP ; il existe un cahier de doléances et le public n'hésite pas à dialoguer avec le personnel de la bibliothèque pour faire remonter tout problème ou suggestion.

¹ Cela est dû notamment au niveau des droits d'inscription (1000 €) ce qui fait que les étudiants de l'IEP peuvent bénéficier de la BU UPMF mais que l'inverse n'est pas vrai.

² Soit une dépense de 100 € annuels par lecteur potentiel.

2 • TIC

Le service est en pleine et rapide réorganisation, avec une direction des services informatiques enfin commune (2010) entre l'IEP et PACTE, depuis l'arrivée récente d'un ingénieur qui doit tout réorganiser : les locaux techniques, l'aide aux utilisateurs, l'accompagnement pédagogique (C2I et cours en ligne sur Dokeos, dont l'utilisation reste encore modeste, en complément de cours), la carte multiservices, les logiciels de scolarité, emplois du temps, patrimoine et enfin le bureau virtuel, peu utilisé actuellement en raison de son inscription dans l'UPMF (sans accès immédiat IEP), ce qui n'est pas une raison valable mais constitue une marque supplémentaire de la volonté de se démarquer de l'université de rattachement. De plus, les étudiants signalent que la communication avec les enseignants se fait *via* l'adresse courriel personnelle tandis que les informations institutionnelles envoyées sur leur boîte officielle (hébergée par l'université) ne sont pas consultées.

Il n'y a pas de contribution à des universités thématique ni de politique d'*e-learning* mais un large usage des visioconférences. La restructuration des TICE ne fait que commencer mais devrait vite aboutir à des résultats satisfaisants.

V – La démarche qualité pédagogique

Outre le rôle décisif joué par les commissions pédagogiques (cf. vie étudiante), l'IEP a créé en 2010, à l'initiative des enseignants un Observatoire des pratiques pédagogiques et des publics étudiants (O3PE) où ne siègent que des enseignants ; il est présidé par le directeur ou le directeur des études et souhaite se substituer à l'association des anciens pour le recueil et le traitement de statistiques. Pour ce faire, l'établissement devra renforcer le potentiel en personnel car le secrétariat général utilise les moyens disponibles pour la constitution d'indicateurs de pilotage de gouvernance. La question se pose de savoir quel sera à terme le rôle de l'O3PE : celui d'un CEVU, celui d'un observatoire de la vie étudiante ou celui d'une instance d'aide à l'amélioration des pratiques pédagogiques, ces trois rôles étant assez différents.

Depuis cette année, un questionnaire d'évaluation des enseignements est systématiquement distribué aux étudiants par l'enseignant responsable du cours avec des questions fermées et d'autres qualitatives. Le taux de retour chez le directeur des études est satisfaisant mais sans exploitation systématique. Ce processus pourrait être largement amélioré.

Par ailleurs, l'IEP dispose d'une charte des examens.

La stratégie en matière de vie étudiante



I – La gouvernance étudiante

L'effectif des élus étudiants au CA de l'IEP est important (9 sur 30)¹. Leur contribution et leur travail sont reconnus par tous. Même s'ils jouent un rôle actif dans les débats, ils ne sont pas associés aux travaux préparatoires concernant la rédaction de documents clefs comme le projet d'établissement ou la charte des examens. Le format actuel de l'équipe de direction n'associe pas les étudiants.

L'IEP dispose de commissions pédagogiques : une pour la 1^{ère} année, une par section pour les 2^{ème} et 3^{ème} années et une par spécialité pour le 2^{ème} cycle. Ces commissions se réunissent une fois par semestre et sont un lieu privilégié d'échanges entre enseignants et étudiants. Cette proximité permet de traiter avec efficacité nombre de problèmes soulevés, voire d'être force de propositions, comme pour la création de la section "politique et économies sociales" qui émanait d'un souhait des étudiants lors d'une commission pédagogique. Cette application du principe de subsidiarité permet une grande efficacité et une grande réactivité face aux demandes étudiantes.

Malgré ces structures de décision, il existe un défaut de communication en direction des étudiants. Cela s'explique en partie par la faible utilisation des courriels "officiels" au profit des courriels personnels. Il serait souhaitable qu'une stratégie plus précise de communication soit mise en place.

II – Une réelle qualité de vie étudiante

Les étudiants de l'IEP bénéficient du fait d'être dans un établissement à taille humaine avec un fort taux d'encadrement permettant d'excellentes conditions pour réaliser leurs études. La vie étudiante à l'IEP est très développée.

1 • Le sport

La pratique sportive fait partie des cours obligatoires en 1^{ère} et 2^{ème} années. Elle est ensuite facultative. Cette pratique est encouragée et facilitée grâce à un enseignant dédié et à une grande flexibilité de la scolarité. Les sportifs de haut niveau bénéficient d'aménagements adéquats et d'un suivi personnalisé.

2 • Une vie associative dynamique

Il existe une quinzaine d'associations étudiantes à l'IEP, comme un bureau des élèves, une association sportive s'occupant notamment du critérium, un atelier théâtre et un club œnologie. Ces associations bénéficient du soutien fort de l'Espace Carrière, qui a en charge le développement de la vie associative à l'IEP, notamment pour les démarches administratives. Les associations bénéficient d'un soutien financier conséquent de l'IEP via une subvention votée en fin d'année civile. En 2010, une première réunion entre les présidents d'associations, le directeur des études et la responsable de l'Espace Carrière a permis une meilleure connaissance et coordination entre ces différents acteurs de la vie de l'IEP. Cette année a aussi vu la mise en place d'un début de reconnaissance de l'engagement associatif au sein des modalités de contrôle des connaissances. Mais les critères ne sont pas connus des étudiants et il conviendrait d'informer le public éligible de ce dispositif. Un domaine mériterait d'être spécialement développé : celui de la formation des responsables associatifs, notamment dans des domaines clefs comme les bases juridiques d'une association loi 1901. Ces formations pourraient être la base d'une meilleure reconnaissance de l'engagement étudiant au sein du diplôme, éventuellement en prenant la forme de cours spécialisés ou facultatifs. Enfin, les associations ne disposent que de deux salles à l'IEP. Il serait souhaitable que ce problème ne soit pas oublié dans les projets d'extension.

¹ Conformément au décret 89-902 relatif aux instituts d'études politiques dotés d'un statut d'établissement public administratif rattachés à une université.

3 • Une politique en faveur des étudiants handicapés

Le PRES dispose d'un service accueil handicap qui détecte les personnes nécessitant une prise en charge spécifique et met en place des aides adaptées. L'IEP participe à ce travail et a défini des référents handicap au sein de l'établissement.

4 • Une politique sociale qui manque d'objectifs clairs

D'un côté, l'IEP a créé un fonds d'urgence pour aider ponctuellement des étudiants dans le besoin ; de l'autre, les frais d'inscription qu'il impose aux étudiants (entre 800 et 1200 €/an), quoique raisonnables si on les replace dans une perspective internationale, peuvent être considérés comme élevés si on les compare à ceux des autres IEP de province (entre 400 et 1200 €). Depuis 2006, un projet de "démarche positive" a été mis en place en faveur de lycéens issus de zones défavorisées et de zones de montagne afin de les préparer à passer le concours de 1^{ère} année de l'IEP de Grenoble. On ne peut qu'encourager cette démarche tout en souhaitant qu'elle s'étende afin d'en faire bénéficier plus de jeunes.

Ces conditions d'études très favorables, associées à une vie associative dynamique, font de l'IEP un établissement où il fait bon étudier. Cela contribue à développer un sentiment d'appartenance à l'établissement même si le passage du diplôme en quatre puis cinq ans, associé à des entrées à différents moments du cursus, fragilise ce sentiment. De plus, la définition d'une politique sociale ne pourrait qu'appuyer le souhait de développement de cet IEP.

La stratégie en matière de relations extérieures



I – Des relations difficiles avec l’université de rattachement

La renégociation de la convention entre l’IEP et l’UPMF devrait permettre de clarifier et de faire avancer les choses. Il y a actuellement fort peu de mutualisation avec les universités grenobloises, l’IEP se considérant comme une “grande école en sciences sociales”, préférant privilégier les liens avec les écoles grenobloises ou le CHU et les autres IEP plutôt qu’avec les universités du site. Cette stratégie de relatif isolement contraste avec la situation de l’UMR, qui comprend des EC des universités du site.

II – Des relations suivies avec les collectivités territoriales

Elles sont représentées dans les conseils et participent à la vie de l’établissement. Réciproquement l’IEP a fourni des rapports et des expertises sur la politique territoriale et les politiques publiques, ce qui a pour effet de faire contribuer les collectivités territoriales au financement de la recherche. Le conseil régional finance également la mobilité vers l’étranger des étudiants (bourses Explora). Les représentants des collectivités impliquées ont un souci réel et fort de promouvoir le site universitaire et notamment l’IEPG, qui a une image et participe à la promotion de Grenoble. Ils ont, en particulier, la volonté de donner et d’améliorer les moyens d’accueil des étudiants (logement), l’un des éléments d’attractivité de l’IEPG. Toutefois si les relations avec les collectivités territoriales sont largement facilitées par le fait que plusieurs membres du conseil régional ont été enseignants à l’IEPG, il demeure que ces relations sont souvent diffuses et d’ordre personnel, sans que l’on perçoive de relations fortes et stratégiques avec la région.

III – Des relations fortes avec les milieux socio-économiques

1 • Leur place dans les instances de l’établissement

Les milieux socio-économiques sont représentés dans le CA, même si la sphère publique l’est davantage. Les représentants des milieux socio-économiques sont absents des commissions pédagogiques (il n’existe pas de conseil de perfectionnement) et souhaitent y intervenir pour adapter ou infléchir les programmes dans lesquels ils ont des besoins et sont susceptibles d’embaucher. La commission scientifique ne comprend pas de membre issu du monde de l’entreprise et il n’existe pas de comité d’orientation. De fait, il n’y a pas d’incitation particulière en direction des personnalités extérieures à participer aux instances de l’IEPG ni de comité d’orientation.

2 • Leur place dans les activités de formation et de recherche

Il n’y a pas de politique affichée d’incitation contractuelle avec les entreprises mais un grand attachement des anciens élèves à leur école, qui fait un réseau fort ; c’est ce réseau qui constitue le lien entre le monde socio-professionnel et l’école. Les liens se tissent au sein des masters de spécialités car de nombreux professionnels interviennent dans le cursus. En effet, certains anciens élèves très motivés, après avoir intégré une entreprise, deviennent enseignants ou tuteurs dans les masters professionnalisants qu’ils ont suivis et recrutent les jeunes diplômés. Ils peuvent aussi proposer à des équipes d’étudiants d’exécuter des contrats ponctuels de services (audit, sondages). C’est le cas du master “Progis-Etudes d’opinion et de marché”, créé en 1991, fortement investi dans un partenariat avec les professionnels du secteur. Ainsi son corps enseignant est composé de 8 enseignants de l’IEPG, 9 de l’université de Grenoble, 10 ingénieurs et chercheurs et 13 professionnels. Le moment phare de la formation diffusée dans le cadre de ce master est la réalisation d’une véritable étude de marché dont le commanditaire est une grande entreprise. Les entreprises partenaires d’enseignements, par le biais des anciens élèves, seraient disposées à approfondir leur concours, notamment en subventionnant des événements (prix de master...).

Il existe également un partenariat fort avec le CHU de Grenoble, qui envoie ses cadres de soins infirmiers ou paramédicaux se former à l’IEPG ou préparer le concours des directeurs d’hôpitaux ou de cadre A de la fonction publique.

L'établissement associe les milieux professionnels à la définition des objectifs et priorités en matière de formation professionnelle : le partenariat avec le CHU de Grenoble et l'apprentissage, qui vise directement à une formation adaptée à la demande des professionnels, sont les exemples privilégiés de cette association.

D'une manière générale, le lien entre l'IEPG et le monde socioprofessionnel tient pour l'essentiel à l'existence d'un réseau fort et bien constitué d'anciens élèves très motivés, avec un vrai sentiment d'appartenance et la conscience d'une image et d'une spécificité. C'est là que réside le principal point fort de l'IEP dans ses relations extérieures avec un excellent partenariat avec le monde de la santé. Mais l'IEPG lui-même n'implique pas suffisamment le monde socio-économique dans ses instances et dans ses réflexions, ni ne crée d'événements porteurs (portes ouvertes, journées spécialisées...) permettant qu'il soit directement et fortement concerné. Les professionnels indiquent qu'ils sont beaucoup plus sollicités par les écoles de commerce que par l'IEP. S'il est vrai qu'actuellement c'est en majorité dans le secteur public que les anciens élèves trouvent un emploi, ce qui explique que les liens soient moins forts avec le secteur privé, la question se pose de savoir ce qu'il en serait si l'institut doublait ses effectifs.

La stratégie en matière de relations internationales



I – Orientations stratégiques et pilotage

Le rayonnement international de l'établissement est l'un des axes stratégiques majeurs, avec l'interdisciplinarité et l'ouverture sur le monde économique et social, affichés par le directeur et l'équipe de pilotage de l'IEP de Grenoble. En effet, il s'agit d'un point fort de l'établissement, qui gère une centaine de conventions avec des partenaires étrangers. Étant donné la taille de l'établissement, une rationalisation ciblée des accords pourrait être mise à l'étude.

La structure de gestion des RI paraît adéquate par rapport à la taille de l'établissement : quatre enseignants chargés de mission et une structure administrative de support de 3,5 ETP. Le pilotage est assuré par une responsable administrative. Un chargé de mission (chargé aussi des conventions et de la mobilité enseignante) représente l'IEP au sein de la commission des RI du PRES. Malgré les difficultés de constitution d'un pôle territorial, la mutualisation au sein du PRES permettrait à l'IEP de bénéficier d'une structure ayant la masse critique satisfaisante.

Un budget de 60 000 euros environ par an est à la disposition de l'équipe administrative du service des RI pour mener des actions de soutien de la mobilité internationale. Les responsabilités des chargés de mission reflètent les priorités géographiques de l'établissement :

- les pays anglo-saxons ;
- les pays germanophones ;
- l'Amérique latine.

Les axes géographiques sont donc clairs et polarisés sur l'Europe et les Amériques, avec toutefois une grande diversification des partenariats européens (outre les universités allemandes et britanniques, en direction des universités suisses, italiennes et belges, dans une optique de proximité). La Turquie et certains pays arabes (Liban, Egypte, Maroc) font l'objet d'accords, alors que l'Asie est relativement peu représentée. La francophonie n'est pas considérée comme un moyen privilégié de rayonnement international.

Une action majeure des RI a consisté en la mise en place de cinq doubles diplômes avec des universités reconnues : celle de Maastricht (Pays-Bas), du Kent à Canterbury (Grande-Bretagne), de Constance (Allemagne), de Buenos Aires (Argentine) et de Galatasaray à Istanbul (Turquie).

Il faut signaler positivement la dynamique du partenariat avec l'université de Constance (cohérent avec l'un des axes géographiques prioritaires), où l'offre de master a été développée, ainsi que les synergies créées à travers la participation au GIP CIERA (Centre interdisciplinaire d'études et de recherche sur l'Allemagne). Quant à l'axe de l'Amérique latine, il est renforcé par l'enseignement de la langue espagnole et par les synergies avec le master spécialisé "Amérique latine".

Comme en témoigne l'origine des professeurs étrangers invités chaque année (environ cinq : Canada, USA, Brésil, Espagne, Italie, Inde), les relations internationales relèvent plus d'une approche par relations individuelles et saisies d'opportunités que d'un véritable pilotage.

II – La mobilité étudiante sortante est bonne

Une majorité d'étudiants de l'IEP bénéficient d'une expérience internationale. La mobilité sortante a concerné entre 210 et 219 étudiants par an durant les cinq dernières années. Elle est caractérisée par une flexibilité en durée (un semestre ou une année académique) et en modalité (séjour académique, dans la plupart des cas, et/ou stage en entreprise).

La mobilité sortante est favorisée par le fait que les étudiants de l'IEP étudient deux langues étrangères dès la première année et qu'une vingtaine de cours spécialisés sont enseignés en anglais ou dans d'autres langues étrangères (allemand, espagnol et italien). Des cours de soutien linguistique ciblés sont aussi offerts.

La préparation à l'expérience internationale, qui a lieu à travers des activités d'information et de sensibilisation, est satisfaisante. Des rencontres avec les étudiants de l'IEP ayant effectué une mobilité internationale ainsi qu'avec des étudiants étrangers sont organisées. La validation des parcours à l'étranger suit les pratiques courantes.

Les bourses sont un moyen fort de la politique des RI, qu'on peut évaluer positivement. Les étudiants de l'établissement bénéficient de financements, à travers des contrats passés avec la Région Rhône-Alpes, le MESR, et d'autres organismes extérieurs, qui intègrent les bourses Erasmus pour un montant total d'environ 800 000 euros par an.

III – La mobilité étudiante entrante et l'attractivité internationale

Entre 132 et 140 étudiants étrangers ont été accueillis durant les cinq dernières années, pour la plupart en premier cycle.

Les étudiants étrangers qui suivent une année entière peuvent obtenir un certificat d'établissement, le "Certificat d'études politiques", dont les cours font l'objet d'une créditation spécifique. Une "Attestation d'études politiques" est délivrée s'ils ne fréquentent qu'un seul semestre. Deux cours spécifiques (en français) sont destinés aux étudiants étrangers, alors que, à partir de septembre 2010, sont prévus cinq cours et quelques séminaires en anglais (qui devraient favoriser en particulier la mobilité des étudiants asiatiques).

Des cours intensifs de français sont disponibles à l'extérieur de l'IEP, à l'université de Grenoble. Une semaine initiale d'insertion et des activités de socialisation tout au long de l'année sont proposées aux étudiants étrangers, afin de favoriser la vie communautaire. L'ensemble de ces mesures contribue à l'attractivité internationale de l'établissement, qui par ailleurs se fonde aussi sur la qualité de l'environnement de travail, des structures et de l'accompagnement pédagogique, et sur la petite taille de l'établissement. De plus, une information sur l'établissement est disponible en anglais.

Un effort important d'accueil et de service est donc à signaler, même si l'attractivité de l'établissement pourrait être ultérieurement améliorée, dans le but de combler le déséquilibre entre mobilité sortante et mobilité entrante.

IV – Relations Internationales au niveau recherche

Parmi les laboratoires d'accueil de séjours et des stages, on note ceux de l'université de Buenos Aires, de l'Institut universitaire européen de Fiesole, de l'université d'Oxford et de l'université du Chili.

Le financement de projets de recherche par le conseil scientifique de l'IEP et PACTE valorise les projets internationaux, et l'IEP a participé en tant qu'associé à plusieurs programmes européens. Toutefois, il n'y a pas de structure spécifique dédiée au montage de projets en réponse aux appels d'offres internationaux.

Un poste annuel de professeur invité (douze mois de salaire) permet d'inviter chaque année environ dix EC étrangers pour des périodes limitées. La sélection est effectuée par la commission pédagogique puis le CA, à partir des propositions du corps enseignant.

La coopération internationale au niveau recherche et la mobilité des EC peuvent être développées davantage et pilotées en direction des axes majeurs de recherche.

La gouvernance



L'équipe de direction est extrêmement réduite ; elle comprend : le directeur, le directeur des études, le directeur scientifique, le secrétaire général (SG). Le directeur élu pour cinq ans en 2005 entame son deuxième et dernier mandat (2010-15). Son projet stratégique et politique (doublement des effectifs, devenir une "grande école professionnalisante", grâce à une indépendance croissante par rapport à l'UPMF et à l'intégration au PRES) a été présenté dans des AG du personnel, qu'il convoque et dont les discussions durent toute une journée. Ces AG sont apparemment assez fréquentes, l'IEP cultivant la démocratie participative plus encore que représentative.

I – Un pilotage centralisé

En phase avec une direction restreinte, le pilotage est très centralisé et hiérarchisé. Il n'existe pas de CS mais une commission scientifique, ni de CEVU : c'est le CA qui joue ce rôle en raison de la forte représentation étudiante. L'ordre du jour du CA est préparé par le directeur et son président se présente comme un "animateur et un facilitateur". Le CA débat des droits d'inscription, de la pédagogie, de la vie interne de l'établissement, du budget.

Les conseils élus sont le CA, la commission scientifique (qui choisit les ATER, prépare les profils de poste enseignants), et le CTP. Le CA comprend 30 membres : 7 enseignants, 9 étudiants, 1 BIATOS, 13 membres extérieurs ou de droit ; les personnalités extérieures représentant les collectivités territoriales participent régulièrement, à la différence d'autres membres, comme le directeur de l'ENA et le DG de la fonction publique, membres de droit de tous les IEP¹. Quant à la commission scientifique, elle est composée de 3 membres de droit (Direction de l'IEP et enseignants), de 12 membres élus en 3 collèges (2 professeurs et 2 directeurs de recherche - 4 maîtres de conférences - 4 post-doctorants) et de personnalités extérieures - 4 avec vote et 4 sans vote. Le fonctionnement de ces conseils révèle des tensions entre les établissements : ainsi le président de la commission scientifique de l'IEP n'est plus invité au CS de l'UPMF.

Sur les sujets qui concernent l'ensemble de l'IEP, le processus de décision peut s'analyser ainsi : une AG du personnel se réunit en début d'année avec informations générales le matin, étude d'un thème stratégique l'après midi. En cas de gros problème (récemment la discussion sur le contrat quadriennal ou la constitution du PRES) le directeur convoque une AG du personnel qui discute toute la journée et le problème est ensuite tranché en CA. On constate donc beaucoup de démocratie participative et informelle.

II – Un pilotage récent des technologies de l'information

Les TIC, comme on l'a vu, sont en pleine réorganisation et la perspective est très encourageante en raison de la refonte des services, engagée depuis le 1^{er} mars 2010. Après un diagnostic sans concession, les éléments constitutifs d'un schéma directeur ont été réunis et le problème urgent de la sécurité des données est en cours de traitement. À la suite d'un audit, il a été mis fin au morcellement de l'organisation et des équipes entre IEP, PACTE, BU et TICE. Les liens interuniversitaires (DSI inter universités) ont été renforcés, tout en prenant en compte l'indépendance de l'IEP vis à vis de l'UPMF. Les chantiers structurants en cours comme la carte multiservices, opérationnelle à l'automne 2010 (et l'IEP servira de site pilote en ce domaine) ou la mise en place progressive de "briques applicatives" pour tendre vers un progiciel de gestion (PGI) sont de nature à faciliter le déploiement d'outils de pilotage (et rompre avec le développement de "logiciels et bases de données maison") et à améliorer le service aux usagers. À noter que l'accès à l'internet est opérationnel sur tout le bâtiment et que presque tous les étudiants possèdent un ordinateur personnel.

¹ Le CA comprend également un proviseur (dans le cadre de la discrimination positive), le président de CCI Grenoble, un conseiller régional délégué à l'agriculture et aux parcs régionaux, un adjoint au maire de Grenoble, un directeur de revue spécialisée et un responsable d'association.

En l'absence de schéma directeur écrit et validé dans les instances de l'IEP, le circuit de décision semble "concentré" entre le DSI, le chargé de mission aux TICE et le directeur (voire entre le DSI et le directeur). La multiplicité des projets en cours ou à réaliser et les choix à opérer, qui vont impacter durablement le fonctionnement de l'IEP, nécessite sans doute la mise en place d'un comité de pilotage dédié aux TIC-TICE-SI, à articuler avec le comité de direction. Le partage des problématiques, des choix et des priorités est de nature à faciliter l'information interne indispensable pour accompagner les changements.

III – De la gestion du personnel "d'une composante" à la gestion des ressources humaines d'un établissement autonome ?

D'après les données du bilan social 2009, les effectifs de l'IEP sont composés de 181 personnels. Ces chiffres intègrent des effectifs de l'UMR PACTE (environ 45 chercheurs et ingénieurs, techniciens et administratifs) et sont caractérisés par une grande diversité "d'appartenance" et de statut. Outre le personnel du CNRS (27), la fondation nationale des sciences politiques (FNSP) et l'ENA mettent à disposition 15 emplois. Si les 44 emplois d'EC sont clairement affichés comme des emplois de l'IEP, il n'en est pas de même avec les 38 emplois BIATOS (sur 41 hors contractuels) qui sont décrits comme "des emplois de l'université Pierre Mendès France (UPMF)". Cette appartenance et le mode de gestion qui en découle, constituent un des points de conflit entre les deux établissements. Enfin il faut noter que sur ces effectifs, l'IEP rémunère sur ses ressources propres 39 contractuels (dont un maître de langue et trois ATER).

La masse salariale est de 2,443 M€ en 2009 (soit 46 % du budget de fonctionnement et 45 % du budget total). La cellule RH est composée de deux personnes dont la responsable (ingénieur d'études) et doit se renforcer afin d'être en capacité de répondre aux objectifs décrits ci-après.

Sous l'impulsion de la SG, un important travail de réorganisation et de modernisation des services est engagé. Le saut qualitatif à franchir est important pour obtenir une administration plus professionnelle et en adéquation avec les objectifs de développement de l'IEP. Cette transformation des fonctions supports (ressources humaines, finances, patrimoine et informatique) doit s'étendre aux fonctions d'appui comme la documentation et la scolarité ; cela nécessiterait la définition "d'un organigramme cible" et d'un schéma directeur dans le cadre du plan stratégique de l'établissement.

Les chantiers dans le domaine des ressources humaines (RH) sont nombreux. L'implantation du logiciel de gestion HARPEGE en juin 2008 a permis d'informatiser les dossiers des agents et de fiabiliser des données pour la production d'outils de pilotage de base comme le bilan social.

Le service RH doit atteindre plusieurs objectifs simultanés :

- assurer la prise en charge de l'ensemble des actes de gestion de carrière du personnel, en particulier pour les 38 emplois UPMF fléchés IEP dont ce dernier souhaite la réaffectation, afin de garantir le service attendu par les agents ;
- développer tous les outils de pilotage et de gestion qualitative des RH (tableaux de bord, GPEEC) afin d'accompagner le projet d'établissement et d'assurer le passage aux "responsabilités et compétences élargies (RCE)".

Le dialogue, nécessaire à la mise en place de l'audit RH, demandé et accepté en CTP, doit être mis à profit pour développer le dialogue social et l'aspect qualitatif de la GRH. Cet échange fournira aussi l'occasion de préciser les objectifs visés en matière d'organisation dans le cadre du projet stratégique de l'IEP et de partager toutes les informations sur les éventuelles difficultés rencontrées, en particulier dans les transferts de gestion.

Le développement de l'institut et l'évolution rapide des enjeux supposent un travail prospectif réalisé sur ses besoins afin de garantir sa capacité d'adaptation pour répondre à ses missions et "la soutenabilité budgétaire" des choix opérés. Il s'agit d'utiliser les données connues afin de disposer d'une réelle GPEEC et cela s'accompagne d'une évolution vers une GRH plus rationnelle et moins "affective".

IV – Un pilotage de la politique budgétaire et financière qui reste à construire

Le budget de l'IEP est en 2009 de 5,428 M€ soit une hausse de 33 % sur une période de quatre ans.

La subvention de l'État (dotation annuelle et contrat quadriennal) représente 25 % des recettes en 2009 (hors opérations en capital). Le total des subventions (État, collectivités, Europe, ENA, FNSP, ...) représente près de 60 % des recettes en 2009, les droits d'inscription et frais de concours, 20 % et les ressources propres (formation continue, prestations de recherche, taxe d'apprentissage, ...) les 20 % restants. Il faut noter que cette répartition entre les

recettes était en 2006 de 43 %, 27 % et 28 % : entre 2006 et 2009, seul le montant des subventions a augmenté, “la participation des étudiants” et les ressources propres restent stables. La hausse est principalement due à l’augmentation très forte des subventions des collectivités territoriales (Région) : + 1,3 M€.

Les principales charges sont celles de fonctionnement, 2,826 M€ (52 %). Les autres dépenses en 2009 se partagent entre celles de personnel, 2,443 M€ (soit 45 %) et celles d’investissement, 0,159 M€ (soit 3 %).

Sur les quatre dernières années, les charges de fonctionnement et de personnel ont progressé de 35 % (+ 18 % pour la masse salariale). Une meilleure maîtrise des dépenses ainsi qu’une baisse de l’activité recherche peuvent expliquer la relative stabilité de ces dépenses en 2009 par rapport à l’exercice précédent, après deux années marquées par une forte croissance. Les dépenses d’investissements restent très faibles.

Le résultat d’exploitation en 2009 s’élève à + 57 K€ pour une capacité d’autofinancement d’environ 223 K€. Cela permet de couvrir les dépenses d’investissement de l’année et d’augmenter le fonds de roulement. Celui ci est d’un montant de 2,555 M€ (dont 0,552 M€ de provisions pour travaux), ce qui dénote une bonne santé financière de l’institut et donc, sa capacité à assurer sa sécurité financière et à mobiliser des ressources pour ces investissements futurs.

Néanmoins l’évolution des charges et des produits de la section de fonctionnement montre que l’IEP dispose de peu de marges financières. Sachant que cette analyse sera plus pertinente une fois que le travail pour améliorer la qualité comptable aura été finalisé : rattachement des produits (en particulier les droits d’inscription) et des charges (en particulier les heures complémentaires) au bon exercice ainsi que l’amélioration des imputations des dépenses.

La maîtrise des charges salariales (en particulier avec l’effet à moyen terme du dispositif de carriérisation des agents non titulaires) et des charges inhérentes au plan de développement et de forte autonomie de l’institut, sera déterminante dans les équilibres financiers à trouver pour accompagner ce projet stratégique.

En d’autres termes, la situation financière de l’IEP est saine mais cet équilibre peut s’avérer fragile. Aussi un réel pilotage budgétaire et financier doit accompagner les analyses prospectives et les choix décisionnels. L’institut doit élaborer des plans de financement, en tenant compte des éléments de contexte afin de déterminer ses leviers.

Pour la fonction budgétaire et financière, comme pour celle des RH, de multiples chantiers sont ouverts, à commencer par la réorganisation des services. L’année 2010 est aussi marquée par la mise en place du nouveau logiciel de gestion financière et comptable, SIFAC. Cette implantation offre l’occasion de redéfinir les procédures et de travailler pour les services financiers, en lien fort avec les services des autres établissements. Le choix de SIFAC a été aussi dicté par la volonté de disposer d’outils permettant un pilotage financier, celui-ci restant à construire.

La mise en place de la cellule de pilotage (à créer en septembre 2010), s’avère indispensable pour faciliter le pilotage des équipes de direction et permettre d’objectiver le dialogue de gestion interne.

L’intégration plus forte de l’agent comptable dans l’équipe de direction et sa participation aux réunions décisionnelles seraient également de nature à renforcer l’expertise financière attendue.

Comme dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les choix de l’établissement pour une grande autonomie accompagnant le projet de développement, peuvent impacter très fortement la fonction budgétaire et financière. Les investissements (humains et financiers) indispensables à consentir pour être en phase avec cette ambition, doivent être estimés et programmés en s’interrogeant en permanence sur la bonne application du principe de subsidiarité qui a été plusieurs fois énoncé : en particulier, en veillant dans le domaine de la gestion pour des actes de gestion peu stratégiques et demandant une très forte expertise (paie, retraite, gestion administrative des carrières, ...) à ne pas les internaliser trop vite au risque de perdre l’effet positif de la mutualisation pour un résultat aléatoire en termes de service rendu et à coup sûr très consommateur de nouveaux moyens.

V – Le patrimoine, l’hygiène et la sécurité

La politique patrimoniale de l’IEP est caractérisée par la programmation actée à l’occasion de l’opération “plan campus” et mixée avec celle du CPER : la réhabilitation lourde du bâtiment de l’IEP actuel et une extension de 2 000 m². De plus, le service est en cours de restructuration depuis septembre 2009.

Dans ce contexte, il est difficile de parler de programmation patrimoniale, mais les grandes lignes qui guident les actions sont définies. La formalisation d’un schéma directeur permettra de réunir tous les éléments disponibles et d’enrichir les éléments d’analyse et de programmation par des données et indicateurs ; la mise en place d’un logiciel de gestion de patrimoine (Abyla) devrait faciliter le travail entrepris et l’atteinte des objectifs.

Dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité, l'IEP a son propre correspondant (ACMO), qui travaille en lien avec l'ingénieur HS de l'université ; il devra dans la logique de responsabilité qui accompagne son mouvement d'autonomie, élaborer son document unique d'évaluation des risques (DUER).

VI – Un management de la qualité embryonnaire et une capacité d'auto-évaluation à développer

L'IEP a la volonté d'amorcer une démarche qualité. Cette volonté s'exprime par son souhait de finaliser le projet de création "d'une cellule pilotage, indicateurs, contrôle de gestion et qualité". Ce projet est complémentaire de ceux engagés dans tous les domaines (mise en place de nouvelles applications de gestion, effort d'élaboration de procédures écrites). Pour autant, ces chantiers ne s'inscrivent pas dans une démarche qualité globale, définie par l'établissement, clairement affichée et validée dans son plan stratégique. Le pilotage est plus administratif que politique.

La capacité d'auto-évaluation paraît modeste. Les processus d'évaluation ne sont pas systématiquement intégrés dans une démarche d'amélioration continue impliquant des remédiations. Autant d'éléments qui invitent la direction de l'IEP à dépasser un discours de circonstance afin que "la démarche qualité soit (...) réellement (...) contributive au développement de l'établissement". Certes, l'absence ou le peu de développement des indicateurs de pilotage ne facilite pas cette démarche.

VII – Une politique de communication en construction

De nombreux signes témoignent de la forte affirmation d'appartenance à l'établissement : on se dit étudiant ou enseignant de l'IEP, on est chercheur à PACTE plus encore qu'à l'IEP et la politique de communication paraît inchoative. Il existe certes de multiples voies pour faire parler de l'IEP, telles les conférences grand public, la grande célébration des 60 ans, l'annonce des conférences et des colloques sur le site de l'IEP, mais cela fait à peine deux ans qu'une responsable de communication a été recrutée, d'abord sur des contrats de dix mois puis sur un contrat actuel de trois ans. Pour autant la fonction n'apparaît pas clairement dans l'organigramme, signe que le statut de la personne qui l'occupe n'est pas clair et/ou que la fonction ne lui est pas réellement déléguée. La fonction porte actuellement principalement sur de l'événementiel (à 70 %) et n'englobe pas les rapports avec la presse, avec les collectivités, avec le réseau IEP. Il n'y a pas encore de politique de communication à l'IEP : pas de logo unifié, pas de charte graphique (sauf à PACTE qui dispose de sa propre communication). Par ailleurs, l'institut affiche dans son projet d'établissement sa volonté de devenir "une grande école des sciences du gouvernement", objectif qui paraît peu en phase avec la volonté de diversification vers les métiers du privé. Il faudra donc qu'il se dote d'une politique de communication forte pour accompagner ce projet : cela se traduira très certainement par la définition d'un plan de communication, la mise en place d'une organisation optimisée entre tous les acteurs concernés et par un portage politique fort et convaincu. Il faudrait aussi que l'IEP communique de manière cohérente sur son nom : IEPG, Sciences Po Grenoble ou IEP de Grenoble ?

Conclusion et recommandations



L'IEP de Grenoble est assurément un établissement qui fonctionne bien mais qui a tendance à vouloir sortir de sa vocation première, de son cœur de métier : la formation aux métiers du service public. Sa volonté de doublement des effectifs est peut-être une erreur stratégique.

Une politique très volontariste visant l'indépendance de l'IEP vis-à-vis de l'université est difficilement compréhensible dans le contexte réglementaire actuel : qu'est ce que l'IEP sans "la caution universitaire" pour les masters, pour le doctorat, voire pour la recherche ?

I – Points forts

- Identité "Sciences Po", fort sentiment d'appartenance à un établissement privilégié en raison du petit nombre d'étudiants sélectionnés ;
- Ressources conséquentes pour un établissement qui jouissait d'une forte autonomie de moyens tout en disposant à moindres coûts de nombreux services de gestion de l'université ;
- Adaptabilité et réactivité fortes ; pédagogie interactive en petits groupes ;
- Mobilité internationale sortante des étudiants, doubles diplômes ;
- Membre fondateur du PRES ; participation à une UMR solide.

II – Points faibles

- Tensions avec l'UPMF et relations complexes avec les universités du site ; absence de convention avec l'université de rattachement ;
- Direction restreinte et personnalisée malgré les modes de démocratie participative ;
- Stratégie d'extension et d'indépendance déraisonnable au vu des capacités réelles de l'établissement et de son vivier de recrutement ;
- Des outils de pilotage très perfectibles ;
- Des ressources à mobiliser pour assumer la politique d'autonomie de gestion (dont les RCE), non évaluées et certainement d'un coût excessif au regard de la plus value pour un petit établissement public.

III – Recommandations

- Définir sa politique de site : clarifier les relations avec l'UPMF et signer la convention ; trouver sa place dans l'Université de Grenoble ;
- Définir une stratégie claire dans l'offre de formation, avec des priorités affichées et lisibles, adossées à la recherche ;
- Rechercher un mode d'organisation de la gouvernance adapté à la structure de l'institut, en privilégiant des réunions décisionnelles d'un comité de direction à créer ; formaliser davantage les relations entre les instances de gouvernement dont les organismes représentatifs ;
- S'assurer de la soutenabilité financière du projet stratégique de l'institut ; engager une étude de faisabilité des conséquences d'une politique de doublement des effectifs ;
- Mettre en œuvre une GPEEC qui mette l'accent sur les besoins en matière de compétences pour développer les axes prioritaires du plan stratégique de l'institut.

Liste des sigles

A

ACMO	Agent chargé de la mise en œuvre de règles d'hygiène et sécurité
AG	Assemblée générale
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CERAT	Centre d'études et de recherche sur l'administration et le territoire
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIDSP	centre d'informatisation des données socio-politiques
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CP	Commission pédagogique
CPER	Contrat de projets état-région
CR	Conseil régional
CRISTO	Centre de recherche sur l'innovation socio-technique et les organisations industrielles
CS	Conseil scientifique
CTP	Comité technique paritaire

D

DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DG	Directeur général
DNM	Diplômes nationaux de master
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EC	Enseignant-chercheur
ENA	Ecole nationale d'administration
ETP	Équivalent temps plein

F

FNSP	Fondation nationale des sciences politiques
------	---

G

GIP	Groupement d'intérêt public
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H

HARPEGE	Harmonisation de la gestion des personnels
HS	Hygiène et sécurité

I

IEP	Institut d'études politiques
IEPG	Institut d'études politiques de Grenoble

L

LMD Licence-master-doctorat

M

MESR Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

P

PACTE Politiques publiques, action politique, territoires

PAST Professeur associé à temps partiel

PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RCE Responsabilités et compétences élargies

RH Ressources humaines

RI Relation internationales

S

SEIGAD Systèmes environnementaux, information géographique et aide à la décision

SG Secrétariat général

SI Système d'information

SIFAC Système d'information financier analytique et comptable

T

TEO Territoires, environnements montagnards et métropolitains, organisations

TIC Technologies de l'information et de la communication

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

U

UMR Unité mixte de recherche

UPMF Université Pierre Mendès France

Observations du directeur



Monsieur le Directeur
de la section des établissements
AFRES
20 rue Vivienne
75002 Paris

Saint Martin d'Hères, le 29 septembre 2010

Objet : Rapport d'évaluation de l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble

Monsieur le Directeur,

Je tiens par la présente à saluer le travail d'expertise réalisé par les services de l'AFRES et par le comité d'experts sous la Présidence du professeur de philosophie Jacqueline Lagrée. Le Comité de visite a conduit une analyse de grande ampleur, en juin 2010.

Grâce à cette expertise extérieure, notre établissement rentre pleinement dans la logique d'auto-évaluation et de certification de ses orientations pédagogique, scientifique et administrative, démarche essentielle pour la mise en place du nouveau contrat quadriennal.

Les conclusions de cet audit, tant sur les points forts de notre établissement que sur ses faiblesses, reprennent largement les analyses proposées dans le bilan du précédent contrat. En soulignant la forte attractivité nationale de l'IEP mais aussi ses capacités à évoluer avec succès dans son nouvel environnement (dont témoigne l'hybridation disciplinaire de son offre de second cycle en direction des sciences de l'ingénieur, des sciences médicales ou du management), le Comité de visite apporte un encouragement aux équipes qui y travaillent. C'est ainsi que nous avons relevé avec plaisir les remarques très positives formulées sur la politique d'internationalisation, la complémentarité recherche-enseignement, la professionnalisation ou l'engagement partenarial qui singularisent cet établissement. Ces points forts sont à l'origine du nombre croissant d'étudiants qui candidatent à l'entrée de Sciences Po Grenoble année après année, les 2/3 d'entre eux venant de l'extérieur de la région Rhône-Alpes. Les observations faites sur l'excellence des services de documentation ou sur le rayonnement des activités de recherche de l'UMR Pacte dont l'IEP exerce la tutelle principale sont, elles aussi, précieuses pour consolider la stratégie mise en œuvre à l'échelle du site et sur le plan européen (une grande école européenne de sciences de gouvernement).

Au delà de ces appréciations positives, certains points du rapport appellent des nuances ou des compléments sur lesquels je voudrais m'arrêter plus spécifiquement.

Institut d'études politiques

BP 48 - 38100 Grenoble cedex 9 - Téléphone : 33 (0)4 76 82 50 00 - Télécopie : 33 (0)4 76 82 60 70 - www.iep-grenoble.fr



La stratégie en matière de formation

« L'IEP néglige la collaboration avec les autres établissements grenoblois » : cette phrase est sans doute à amender. Elle ne correspond pas aux orientations affirmées depuis plusieurs années sur le site grenoblois. En témoignent les quatre spécialités de master créées en lien avec d'autres établissements du site grenoblois : comme la spécialité « Techniques, Sciences et Démocratie » ouverte en 2007-08 en partenariat avec l'Institut Polytechnique de Grenoble après une étude de marché permettant d'évaluer les besoins des milieux économiques et institutionnels pour ce type de profil. Ou l'ouverture en 2008-2009 de la spécialité « Politiques publiques de santé » en lien avec le CHU de Grenoble, l'Institut de Formation des Cadres de Santé et la faculté de médecine : elle répondait à un besoin des milieux hospitaliers de faire face aux nombreuses réformes institutionnelles qui sont au cœur du système hospitalier français. La désignation par le Ministère de la Santé de l'IEP en août 2010 comme établissement référent pour la formation des médecins responsables de pôles montre d'ailleurs toute la pertinence d'une telle spécialisation. Autre exemple : le Master pluridisciplinaire Tourisme qui s'est positionné avec des orientations répondant aux besoins des professionnels du domaine (cinq collectivités – Ville, Département, Métro, Département de la Haute-Savoie, ville d'Annecy y sont associées ainsi qu'une dizaine d'opérateurs privés du secteur) : ses champs d'intervention touchent aux territoires, à l'innovation et à la gouvernance, des axes en lien direct avec les thématiques pluridisciplinaires de recherche propres à l'UMR PACTE et qui seront conduites par un partenariat privilégié avec Grenoble Ecole de Management. La spécialité du Master de l'UPMF « Stratégies économiques du sport et du tourisme » est rattachée, elle, à l'UFR d'économie et focalise ses enseignements sur la connaissance des marchés du sport et du tourisme. Sa responsable a fait partie du Comité de discussion de la formation spécialisée de l'IEP. Signe qu'il n'y a en rien redondance entre ces deux formations : le cursus de l'IEP n'aborde à aucun moment la problématique de l'économie du sport et les liens entre sport et tourisme. Enfin, une dernière spécialité (Journalisme économique) vient de s'ouvrir avec l'école de commerce. Si l'on y ajoute les Masters DNM mis en œuvre avec l'UPMF, on constate que la quasi-totalité des établissements du site collaborent étroitement en matière de formation avec l'IEP. Un autre exemple de partenariat/concertation avec les autres établissements universitaires est la mise en place d'un grand master de site unifié « Etudes internationales et européennes » à partir de 2009-2010 alors qu'il existait antérieurement deux masters, l'un mis en œuvre à l'IEP et l'autre à la Faculté de Droit.

Autre remarque : sur la démarche qualité pédagogique. La mise en place de l'observatoire des pratiques pédagogiques et des publics étudiants (O3PE) n'a pas vocation à se « substituer à l'association des anciens pour le recueil et le traitement des statistiques ». L'O3PE est une instance d'analyse et de concertation entre les enseignants qui doit disposer de données fournies par la cellule indicateurs/pilotage de l'IEP afin de formuler des recommandations en matière pédagogique. Dans un souci de rationalisation des moyens, il ne saurait être multipliés les structures et les personnels en charge de données statistiques. En revanche, il s'agit bien, avec la constitution d'une cellule indicateurs-pilotage de coordonner les actions en matière d'indicateurs, au service des différents champs de l'établissement.

L'établissement a d'ores et déjà mis des moyens dans la constitution de cette cellule indicateurs-pilotage, en l'espèce un poste d'assistant ingénieur, qui aurait dû être en poste au 1^{er} mai 2010 (mais dont l'arrivée a été différée par les négociations retardées avec l'UPMF). Au 30 septembre 2010, la cellule indicateurs-pilotage n'est pas en place à l'IEP mais reste, comme le souligne le rapport, une entité indispensable au pilotage de l'établissement.

La stratégie en matière de relations extérieures

« ... ces relations sont souvent diffusées et d'ordre personnel, sans que l'on perçoive de relations fortes et stratégiques avec la région »

Cette affirmation ne nous semble pas correspondre à la réalité vécue par l'IEP. Le Conseil régional Rhône-Alpes constitue un partenaire extrêmement important de l'IEP, comme des autres établissements d'enseignement supérieur de la région. Sa participation au Conseil d'administration de l'établissement est active. D'ailleurs, la part de la région dans le budget de l'IEP correspond - faut-il le rappeler ? - à près de 20 % des ressources de l'établissement. Clusters de recherche, bourses de mobilité internationale, aide à la constitution d'une plateforme Médias ou au journal Pige Magazine : cet engagement de la région est concerté, important et évalué. Les liens sont structurés et institutionnalisés par le biais du schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche (SRES) qui constitue une contractualisation quadriennale au niveau régional et tisse des liens continus et importants avec l'IEP en matière de projets d'ordre pédagogique, organisationnel et d'échanges internationaux.

Pour n'évoquer que le soutien de la région en matière de la mobilité étudiante par le biais des bourses Explora, son montant annuel moyen est de l'ordre de 500 000 €. Ce qui permet à l'IEP de faire partir au moins une fois en stage ou séjour académique à l'étranger chaque promotion d'étudiant (100 % de départ) pour un à deux semestres. Un appui décisif à la démarche d'internationalisation des cursus de l'IEP.

La stratégie en matière de relations internationales

Des progrès très importants ont été réalisés au cours du contrat quadriennal actuel, notamment sous l'impulsion de la Présidente de la commission scientifique de l'IEP, en lien avec l'équipe des chargés de mission relations internationales. Votre rapport le souligne. La politique d'invitation d'enseignants étrangers a été largement dynamisée. Elle permet de mener une réelle politique en ce sens en couvrant d'importants besoins en matière pédagogique, notamment dans les masters, et en matière de recherche. De douze à seize mois de professeurs invités sont ouverts annuellement. Les propositions d'invitations émanent des enseignants et les candidatures font l'objet d'une analyse par la Direction des études et au sein de la commission scientifique chargée de sélectionner ces candidatures.

L'une des conclusions de l'audit se montre plus circonspecte sur notre capacité à développer nos effectifs et nos formations, comme nous l'avons présenté dans notre projet stratégique : « A l'horizon 2020 connaître un quasi doublement des effectifs. Cette évolution sera conduite en lien avec le projet d'extension du bâtiment et les projets d'implantation de 1^{er} cycle au cœur de Grenoble et en Savoie »

La stratégie d'accroissement des effectifs étudiants s'inscrit dans une logique de forte diversification des spécialités depuis plusieurs années. Cette création de nouveaux cursus (Sciences, techniques et démocratie avec l'INPG, Amérique latine, Politiques publiques de santé avec le CHU de Grenoble, Tourisme avec GEM ...) a permis d'ores et déjà de doubler en quatre ans le nombre d'étudiants du second cycle. De sorte que chaque année, ce nombre s'accroît mécaniquement d'une centaine d'étudiants. Cette évolution s'organise de manière concertée, sur la base des ressources humaines internes en matière de compétences pédagogiques mais également grâce à d'excellentes relations avec la recherche et les secteurs professionnels considérés. D'où une insertion professionnelle réussie à l'issue du Diplôme que relève justement votre rapport. Ce point a été systématiquement anticipé et travaillé par la mise

en place de comités de pilotage préparatoires largement ouverts aux professionnels du secteur et des études de faisabilité auprès des employeurs.

Cette augmentation des effectifs étudiants s'inscrit également dans une logique de diversification géographique, notamment par le biais d'implantations de certaines spécialités sur de nouveaux territoires en lien avec les collectivités territoriales de l'académie (centre-ville de Grenoble, Haute-Savoie). L'inscription de l'extension du bâtiment (2000 m2) au sein de l'opération Campus permettra, elle aussi, de répondre aux besoins nés de ces nouvelles ambitions.

A propos de la stratégie d'indépendance que votre rapport considère avec scepticisme, je voudrais rappeler qu'elle dépasse le simple cadre de Grenoble. Elle résulte de transformations structurelles du paysage de la recherche et de l'enseignement supérieur. Et oblige à parler d'un repositionnement des IEP après la loi LRU. Le passage de l'université de rattachement (Université Pierre Mendès-France - UPMF -) aux RCE au 1^{er} janvier 2011 l'illustre à sa façon. C'est lui qui explique la dénonciation de la convention par cette Université il y a deux ans. La nécessité de comptabilisation des coûts et de gestion de la masse salariale (Responsabilités et Compétences Elargies) nécessite de passer d'une logique de fonctionnement dans le cadre d'un forfait (ponction globalisée sur les droits d'inscription), à une logique de facturation de services entre établissements autonomes. Cette tendance est la première cause de l'autonomisation accrue que vous relevez. Elle nécessite de clarifier les relations avec l'UPMF et notamment d'adapter les responsabilités administratives des deux établissements engagés également dans la construction de l'Université de Grenoble, l'un et l'autre, comme membres fondateurs. L'enjeu des négociations en cours est bien de rester dans la logique d'un partenariat privilégié. L'aboutissement de la négociation sur le transfert des 38 emplois IATOS démontre que cette clarification est en cours. Le rôle de l'IEP comme membre fondateur du PRES l'intègre davantage, lui aussi, dans une logique de pilotage mutualisé du site universitaire. L'IEP a désormais les moyens d'intégrer un certain nombre de tâches et de missions autrefois prises en charge par l'Université de rattachement. Le Diplôme de l'IEP valant grade de master depuis 2006, une dynamique nouvelle s'est affirmée qui pousse ce type d'établissement à tenir plus volontiers un rôle de structure d'expérimentation au cœur du monde universitaire. Le ministère ayant doté les IEP de la possibilité de sélectionner leurs étudiants, d'administrer librement leurs droits de scolarité et d'un diplôme d'établissement, il est essentiel que ces établissements redoublent d'efforts pour innover en matière pédagogique, administrative et scientifique. Ce sera leur manière de se montrer à la hauteur des espoirs dont ils ont été investis, et par l'Etat et par les milieux professionnels et territoriaux avec qui ils écrivent leur avenir.

Je tiens à renouveler, Monsieur le Directeur, les remerciements des équipes de l'IEP aux experts qui ont effectué ce travail d'analyse constructif et encourageant.

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

Olivier Ihl
Directeur

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'institut d'études politiques de Grenoble a eu lieu du 15 au 16 juin 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Jacqueline **Lagrée**, professeur des universités (université Rennes 1).

Ont participé à l'évaluation :

Giovanni **Balcet**, professeur des universités (université de Turin) ;

Philippe **Bezagu**, secrétaire général (université de la Rochelle) ;

Caroline **Carlot**, diplômée de l'IEP de Lyon, ancien membre de L'European Students' Union ;

Paul Robert **Hertzog**, professeur agrégé de Droit Public (université de Strasbourg) ;

Elisabeth **Michaux**, avocat au barreau de Paris.

Geneviève **Grangeas**, déléguée scientifique, et Astrid **Lanoué**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.