



**HAL**  
open science

## Sciences Po Lille

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Sciences Po Lille. 2009. hceres-02026246

**HAL Id: hceres-02026246**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026246v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

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



octobre 2009



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

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



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

octobre 2009



# Sommaire



|   |    |
|---|----|
| Présentation  | 5  |
| La stratégie en matière de formation                          | 7  |
| I – La formation initiale                                     | 7  |
| 1 • Les principaux axes de l'organisation de la formation     | 7  |
| 2 • La politique en matière de formation initiale             | 8  |
| II – La formation continue                                    | 10 |
| III – L'insertion professionnelle                             | 11 |
| La stratégie en matière de relations internationales          | 13 |
| La stratégie en matière de vie étudiante                      | 15 |
| I – Des conditions de vie satisfaisantes                      | 15 |
| 1 • Santé   | 15 |
| 2 • Handicap  | 15 |
| 3 • Restauration, reprographie, librairie                     | 15 |
| II – Les conditions de travail                                | 15 |
| 1 • La bibliothèque   | 15 |
| 2 • L'environnement numérique de travail                      | 15 |
| 3 • Les locaux  | 16 |
| III – La participation estudiantine à la vie de l'institution | 16 |
| 1 • Soutien financier   | 16 |
| 2 • Les associations étudiantes                               | 16 |
| 3 • Les activités culturelles et sportives                    | 17 |
| 4 • Elus étudiants  | 17 |
| La stratégie en matière de recherche                          | 19 |
| I – L'abandon d'une recherche propre                          | 19 |
| II – Vers une recherche collaborative                         | 19 |
| La stratégie en matière de relations extérieures              | 21 |
| I – Les relations interétablissements                         | 21 |
| II – Les partenariats régionaux et locaux                     | 21 |
| III – les relations avec les milieux économiques              | 21 |

|  |    |
|--|----|
| La stratégie en matière de gouvernance           | 23 |
| I – La direction - l'organisation administrative | 23 |
| II – Les ressources humaines                     | 23 |
| 1 • Les personnels de soutien                    | 24 |
| 2 • Le personnel enseignant- chercheur           | 25 |
| III – Les ressources financières                 | 25 |
| IV – Le patrimoine                               | 26 |
| V – La politique de communication                | 26 |
| Conclusion et recommandations                    | 27 |
| I – Les points forts                             | 27 |
| II – Les points faibles                          | 27 |
| III – Les recommandations                        | 27 |
| Liste des sigles                                 | 29 |
| Observations du directeur                        | 31 |
| Organisation de l'évaluation                     | 37 |

# Présentation



Créé par un décret du 13 juin 1991, l'Institut d'études politiques de Lille est le plus récent des IEP de province, qui sont au nombre de 8<sup>1</sup>. Il s'agit d'un établissement public à caractère administratif (EPA) rattaché, en vertu de l'article 43 de la loi du 26 janvier 1984, à l'Université de Lille 2.

Il a bénéficié, lors de sa création, du financement par la Fondation Nationale des Sciences politiques (FNSP) de quatre postes administratifs, dont les supports existent toujours.

L'IEP de Lille est en pleine croissance : ses effectifs sont passés de 731 élèves (dont 54 élèves étrangers) en 2002-2003, à 1 310 dont 119 élèves étrangers en 2006-2007<sup>2</sup>. En revanche, le nombre d'enseignants-chercheurs statutaires (6 PR, 14 MCF, 6 enseignants du second degré) est resté relativement stable, ce qui a conduit à un accroissement important du nombre d'enseignants vacataires. Le même phénomène apparaît à l'examen du personnel d'encadrement administratif. L'établissement a triplé sa part de personnels contractuels (6 en 2003 ; 18,5 en 2008) alors que le nombre de AITOSS est resté stable.

Ce développement rapide s'est fait dans un contexte immobilier contraint. Les locaux sont actuellement considérés comme insuffisants et sont de plus d'un coût élevé. Un projet de déménagement est aujourd'hui à l'étude.

L'IEP de Lille a une stratégie de développement intéressante mais dont l'équilibre est difficile à trouver. Il souhaiterait tout à la fois bénéficier des retombées du proche et puissant IEP de Paris, qui est souvent cité (aussi bien en imitation qu'en opposition), être un élément actif (et pourquoi pas un leader) du mouvement de mutualisation des six IEP de province de l'Hexaconcours, et continuer à tisser des liens avec son université de rattachement et les autres universités lilloises, en particulier en matière de recherche, pour afficher sa dimension universitaire. Il bénéficie à ce titre du cadre offert par le CERAPS, UMR rattachée à Lille 2.

Face à la forte évolution de ses effectifs, l'IEP a mis en œuvre avec succès une stratégie de croissance reposant principalement sur la professionnalisation de ses cursus. Cette stratégie s'est appuyée sur une nouvelle politique de recrutement des élèves (Hexaconcours), sur des partenariats académiques et professionnels noués aux niveaux régional comme international, sur l'ouverture de l'établissement aux lycéens issus de familles modestes (le Programme d'études intégrées) et enfin sur la diversification de son offre de formation.

Dans l'ensemble, le travail accompli a une traduction intéressante puisque l'IEP de Lille figure aujourd'hui parmi les premiers vœux des candidats à un IEP. Cette attractivité n'est pas le fruit du hasard. Elle résulte de la somme des efforts de communication et des réformes accomplies par l'ensemble des personnels.

---

<sup>1</sup> Bordeaux, Grenoble, Aix, Strasbourg, Rennes, Lyon, Toulouse

<sup>2</sup> Source : MEN-MESR/DEPP



# La stratégie en matière de formation



La formation est au cœur du développement de l'institut et constitue, en ce qui concerne la formation initiale, un premier axe d'excellence.

## I – La formation initiale

Un bref descriptif de l'offre de formation et de son organisation est nécessaire, dans un premier temps, pour bien comprendre la richesse et la complexité de cet établissement.

### 1 • Les principaux axes de l'organisation de la formation

#### Sélection à l'entrée et mutualisation de la préparation du concours d'entrée

L'entrée à l'IEP de Lille se fait par plusieurs procédures d'admission sélective.

Depuis 2008, six IEP (Aix, Lille, Lyon, Strasbourg, Rennes et Toulouse) organisent un concours commun d'entrée en première année. Cette mutualisation procure un grand avantage de notoriété à l'IEP de Lille, qui a su valoriser ses positionnements pédagogiques et proposer des débouchés crédibles. Dans 36 % des cas en effet, l'IEP de Lille constitue le premier choix des candidats à ce concours. Le projet d'ouverture de bureaux de représentation communs à l'international, qu'il convient d'encourager, s'inscrit dans cette dynamique de mutualisation.

De plus, depuis quelques années, l'IEP mène une politique active et efficace d'information des futurs candidats au concours de première année. Ces derniers sont sensibilisés dès la classe de première aux perspectives offertes par les formations de l'IEP. Le dispositif cible une soixantaine de lycées dont la plupart se situent hors région du Nord-Pas-de-Calais. La semaine de prise en charge des candidats in situ, à Lille, en constitue un jalon important. Cette action est déclinée dans quelques collèges.

Dans le même temps, une politique de "démocratisation" du recrutement, qu'il sera intéressant de suivre, est conduite auprès des lycées désavantagés. Après s'être inscrit dans le cadre du système "Convention d'éducation prioritaire" (CEP) mis en place par Sciences-Po Paris, l'établissement a choisi, en 2007, d'élaborer son propre dispositif : le "Programme d'études intégrées" (PEI). Ce programme repose sur des conventions que l'IEP a passées avec environ 60 des 130 lycées de la région afin d'organiser une préparation spécifique des élèves qui souhaitent passer le concours de première année.

En 2007-2008, sur les 200 élèves candidats à ce dispositif, 160 issus de 44 lycées de la région ont été retenus, 115 ont passé le concours, 18 ont été admis, 50 ont intégré des CPGE, 5 ont été admis sur mention TB à Sciences Po Paris, un à Strasbourg.

L'entrée à l'IEP peut également intervenir :

- en deuxième année, pour les élèves à bac+1, ou bac +2 (environ une centaine) ;
- en quatrième année, pour les élèves titulaires d'une licence et, par une troisième voie d'accès, pour les élèves justifiant de cinq ans d'expérience professionnelle.

#### Le passage à une formation en cinq ans

Initialement en trois ans, l'offre de formation est passée à quatre ans en 2002 puis à cinq ans en 2007. L'IEP délivre aujourd'hui un diplôme valant grade de master. C'est donc en grande partie à l'allongement de la durée de formation que l'on doit (au-delà du succès incontesté de l'IEP de Lille) l'augmentation du nombre d'inscrits. Cette évolution s'inscrit dans la philosophie de l'IEP puisqu'elle consiste à compléter la formation "de l'honnête homme", traditionnelle des IEP, en le dotant d'instruments opérationnels et de spécialités.

Après une première année commune, l'offre de formation se subdivise en cinq secteurs de spécialisation (Carrières publiques, Economie et finance, Politique, Economie, Société européenne et internationale). En deuxième année, l'étudiant choisit deux de ces cinq secteurs. En troisième année, il doit effectuer un séjour d'un an à l'étranger (dans une université ou en stage dans une entreprise). En quatrième année, il se spécialise sur l'un des deux secteurs choisis en deuxième année.

Le second semestre de la cinquième année est consacré au stage que l'étudiant réalise en relation directe avec le thème de son diplôme. Cette cinquième année ouvre sur 17 parcours : Analyse des conflits et construction de la paix ; Affaires européennes ; Analyste financier international ; Administration générale ; Préparation à l'agrégation des Sciences économiques et sociales ; Culture et développement ; Communication institutionnelle ; Communication publique ; Développement et coopération institutionnelle ; Cycle préparatoire à l'Ecole nationale d'administration ; Marketing international ; Management de l'innovation sociale ; Métiers du journalisme ; Politiques territoriales de développement durable ; Politique de l'égalité et de la diversité ; Politique internationale comparée ; Sécurité, défense et stratégie.

Chaque année, 19 000 heures de cours sont dispensées et 400 étudiants (c'est-à-dire environ 20 % des inscrits) vont à l'étranger. Les crédits obtenus à l'étranger sont validés par un jury ad hoc (environ 10 % des élèves ne réussissent pas à obtenir cette validation et doivent alors suivre à nouveau les cours correspondant à l'IEP).

L'IEP offre en outre trois doubles diplômes avec les Universités de Salamanca (Espagne), du Kent (Grande-Bretagne) et de Münster (Allemagne). Dans ce cadre, les élèves suivent les cours alternativement un an à l'IEP de Lille et un an à l'université partenaire et ils reçoivent leur diplôme de l'IEP de Lille ainsi que le diplôme de l'institution partenaire.

Il existe également plusieurs conventions de partenariat pédagogique avec les universités Lille 1, Lille 2 et Lille 3. Il faut enfin noter que l'IEP de Lille bénéficie, pour ses cours, de la collaboration d'environ 50 enseignants des universités lilloises.

## 2 • La politique en matière de formation initiale

Il est très vraisemblable que l'organisation d'un concours commun, combinée avec une politique de communication efficace (présentation claire des cursus et débouchés professionnels) ont été des facteurs importants d'attractivité pour l'IEP.

Il faut souligner la richesse de l'offre de formation et le caractère évolutif des maquettes qui témoignent de la réactivité de l'institut face à l'évolution des besoins. Cette capacité d'adaptation est renforcée par l'implication active et réelle de l'association des anciens élèves, qui garantit la vitalité et l'actualité de l'enseignement offert.

Le maintien de l'interdisciplinarité est également un gage de succès de la formation, car elle favorise l'insertion dans la vie professionnelle où la culture générale et la polyvalence constituent des atouts.

L'ouverture vers les cultures étrangères est garantie à la fois par le séjour à l'étranger en troisième année, par les doubles diplômes et par le recrutement d'environ 20 enseignants étrangers chaque année parmi les vacataires.

De même, la présence parmi ses vacataires de professionnels implantés à Bruxelles permet à l'institut d'insérer facilement ses élèves dans les milieux européens (non seulement au sein d'instances comme la Commission, le Conseil et le Parlement mais aussi, et surtout, dans des associations qui représentent les groupes d'intérêts présents à Bruxelles) ; les candidatures des anciens élèves de l'IEP de Lille au Collège d'Europe de Bruges et de Natolin rencontrent également un excellent taux de succès<sup>1</sup>.

D'une manière générale, malgré l'absence d'une banque de données tenue à jour pour suivre les développements de carrière des anciens élèves, l'insertion professionnelle des élèves de l'IEP est satisfaisante.

---

<sup>1</sup> Il convient de rappeler que le Collège d'Europe de Bruges (dont Natolin est une filiale ouverte après l'entrée des ex-pays communistes dans l'UE) est une fondation de droit privé qui, de fait, représente une sorte de passage obligé pour l'entrée dans le monde des institutions européennes (tant préparation aux concours que canal pour les différents groupes d'intérêts qui opèrent autour des institutions européennes).

Toutefois quelques points de la politique de formation méritent une grande attention.

Le nombre et l'hétérogénéité des intervenants dans les formations constituent le premier et probablement le principal élément critique. La prépondérance des cours offerts par des enseignants vacataires par rapport au nombre de cours effectués par les enseignants titulaires de l'IEP est en effet frappante. Bien que source d'une incontestable richesse, cette hétérogénéité représente aussi un risque de dispersion, susceptible de mettre en cause l'identité de l'IEP. En effet, l'approche qui préside au choix des vacataires et des cours offerts ne s'avère pas véritablement proactive : elle repose essentiellement sur l'offre et ne résulte pas d'une recherche volontaire, menée après une analyse des besoins de formation de l'IEP. Le même constat s'impose en ce qui concerne la formation continue. Or, il apparaît que, sur ces points, il règne une certaine inquiétude, potentiellement porteuse de difficultés. L'initiative dans ces domaines est laissée à l'équipe de direction, en lien avec les responsables de section. Bien que les textes ne le prévoient pas, il serait sans doute souhaitable qu'une instance de type "conseil d'enseignement" soit mise en place, en sus du conseil d'administration, afin d'instaurer davantage de rigueur dans la stratégie et les procédures de recrutement des intervenants.

Assumer un rôle actif dans la sélection de ses vacataires et, indirectement, de son programme de formation, permettrait à l'IEP de mieux affirmer son identité. Cela l'aiderait également à améliorer la portée des activités de coordination de l'ensemble des enseignements. Ce défaut de coordination se traduit par des disparités dans les méthodes d'évaluation, qu'il s'agisse de l'évaluation des élèves par les enseignants ou de l'évaluation des enseignements.

Les méthodes d'évaluation employées par les enseignants de différentes conférences de méthode relevant du même cours magistral sont en effet diverses. Il incombe à l'IEP de veiller à ce que l'évaluation des élèves n'entraîne pas de rupture d'égalité. Jusqu'à présent, la politique d'homogénéisation des méthodes et critères d'évaluation ainsi que de l'échelle de notation sont quasi inexistantes. Conformément à la tradition des IEP, les enseignants sont très libres dans leurs méthodes d'évaluation. Il faudrait pourtant, *a minima*, faire en sorte que pour un même cours, les différents groupes soient évalués de la même manière.

Il n'existe pas non plus de format standard pour la définition du syllabus des cours ; il est donc particulièrement difficile d'évaluer le caractère approprié du cours offert. La définition des savoirs et savoir-faire à acquérir et leurs modes d'évaluation devraient être précisés. Il conviendrait également de revoir les fiches d'évaluation des enseignements qui comprennent un grand nombre de réponses à questions ouvertes, dont l'analyse exhaustive est rendue pratiquement impossible par la faiblesse du nombre de coordinateurs.

Cette systématisation des procédures d'évaluation pédagogique est d'autant plus importante que, comme cela a déjà été signalé, les diplômes délivrés par l'IEP ne sont pas des masters au sens officiel du terme et, à ce titre, ne sont évalués par aucune instance extérieure.

Au-delà des questions liées à la cohérence et à l'identité de l'offre de formation, un certain nombre d'aspects organisationnels mériteraient des améliorations rapides.

Malgré un nombre très élevé d'enseignements à organiser (19 000 heures équivalent TD), le service de scolarité ne dispose pas encore d'un logiciel de gestion des emplois du temps. Tout est fait "à la main" ; étant donné le caractère inutilement chronophage de cette pratique, qui s'effectue au détriment d'une plus grande disponibilité du service des études pour la coordination stratégique, on ne peut que recommander de passer à une gestion par logiciel.

On constate également des difficultés sur le plan linguistique, notamment ce qui concerne le double diplôme avec l'Université du Kent. L'attractivité de l'IEP vis-à-vis des élèves de cette université est difficile à maintenir en raison de la faiblesse de l'offre de cours en anglais, provoquant ainsi un grave déficit des flux entrants par rapport aux sortants, susceptible de mettre en péril la pérennité de ce diplôme. Pour faire face à ce défaut d'attractivité, il conviendrait de conforter le recrutement de vacataires étrangers. Une politique d'échanges d'enseignants avec les institutions étrangères partenaires de l'IEP pourrait alimenter cette pratique. Les enseignants statutaires de l'IEP pourraient, dans le même temps, nouer des collaborations sur des programmes de recherche à l'étranger. Enfin, ces enseignements disciplinaires en anglais permettraient non seulement d'attirer les élèves étrangers mais constitueraient également un moyen efficace d'apprentissage de la langue anglaise pour les élèves francophones.

Actuellement, l'IEP a choisi de ne pas faire de classes de niveaux en langue et de partager les groupes selon les années d'études de l'étudiant (1<sup>ère</sup> année, 2<sup>e</sup> année, etc.). Il s'agit d'un choix assumé de la direction qui l'estime au moins aussi efficace, sinon plus, que les groupes de niveau. Sans pour autant le mettre en doute, il serait nécessaire d'approfondir et de documenter les raisons de ce choix pédagogique original, afin de prouver qu'il n'a pas été effectué par simple commodité pour la gestion des emplois du temps.

Enfin, on peut craindre que la forte spécialisation des diplômes délivrés à la fin de la 5e année ne représente in fine un obstacle pour l'entrée dans le monde du travail : un employeur pourrait avoir des difficultés à trouver l'adéquation entre ses besoins et l'ultra-spécialisation des diplômés. Il est possible de réduire le nombre de spécialisations sans entamer la richesse de l'offre de formation mais en lui donnant une plus grande lisibilité. Le système d'un parcours individuel en 5e année (voire également en 4e année) avec un nombre de crédits identifiés permettrait de souligner la spécialisation prédominante (type "major" dans les universités américaines).

D'une manière générale, la stratégie de formation s'appuie tant sur les forces du modèle IEP (possibilité de sélectionner par un concours d'entrée, formation pluridisciplinaire de généralistes avec la contribution de nombreux professionnels et sélection des élèves) que sur les spécificités de l'IEP de Lille (ouverture internationale et liens privilégiés avec l'Europe).

Cette stratégie, qui s'est révélée gagnante jusqu'ici, est susceptible d'être mise en péril par la croissance rapide de l'établissement qui n'a pas été suffisamment maîtrisée et accompagnée par une modernisation des méthodes de gestion.

## II – La formation continue

La Formation continue (FC) est en phase de démarrage et le nombre de programmes dans son catalogue est encore limité. Jusqu'à l'arrivée de l'actuel directeur, il n'y avait pas de politique de formation continue. Les programmes de FC étaient mis en place en réponse à des demandes du Centre national de la fonction publique territoriale, (CNFPT), pour des préparations au concours d'attaché territorial ou en réponse à des demandes de Lille 2.

Le développement de la FC est aujourd'hui inscrit dans la stratégie de développement de l'IEP. Selon les termes du projet d'établissement, la formation continue est *"un des quatre chantiers de la direction du développement devant contribuer à l'excellence [...] en développant une offre propre et originale de formation continue."* L'offre de formation continue se présente sous la forme de deux types de programmes : des programmes courts conduisant à l'obtention d'une attestation de formation continue de l'IEP de Lille et des programmes longs, modulaires, conduisant à la délivrance d'un diplôme de FC.

Les atouts de l'IEP de Lille pour développer la formation continue sont réels. D'une part, l'offre est définie en partenariat avec les milieux économiques et avec la région Nord-Pas-de-Calais (exemple du partenariat pour INTERREG) et elle intègre des enseignements dispensés par des professionnels. D'autre part, le caractère professionnalisant des spécialisations de 5e année leur donne vocation à se décliner sous forme de FC, ce qui permet de créer des synergies fécondes entre formation initiale et FC ; les compétences nécessaires sont soit disponibles en interne soit facilement identifiables et accessibles. Enfin, la FC constitue pour l'IEP un outil de communication externe ce qui devrait, in fine, profiter à l'insertion professionnelle des élèves. Dans ce cadre, une procédure de VAE a été mise en commun avec Lille 2.

Cependant, à la différence d'autres établissements, l'IEP de Lille n'a pas assigné à la FC des objectifs en termes de recettes financières. Si le fait de ne pas rechercher le profit permet d'offrir des tarifs concurrentiels, à la portée du monde associatif et des demandeurs d'emploi, cette politique peut conduire à fragiliser le développement poursuivi.

Par ailleurs, la formation continue dépend de la direction du développement qui est actuellement sans directeur. Le maintien même de cette direction nouvellement créée ne semble pas acquis. Le personnel en charge de la formation continue a un statut précaire et se trouve en porte-à-faux aussi bien par rapport au reste du personnel administratif que par rapport au personnel enseignant. De plus, les ressources en personnel dédié à la formation continue sont limitées par rapport aux ambitions affichées et au potentiel de développement. Les enseignants de l'IEP ont quant à eux des services très chargés et peu de temps supplémentaire à consacrer à la FC. Certains font de la formation continue ailleurs, d'autres ne voient pas l'intérêt d'en faire.

En conséquence, l'IEP n'est pas toujours en mesure de répondre aux demandes qui lui sont adressées, notamment pour des programmes sur mesure. Si cette situation se prolonge, elle nuira à la crédibilité de l'IEP dans ce domaine. Une véritable analyse des besoins, qui manque actuellement, conduirait certainement à une offre originale.

### III – L'insertion professionnelle

L'insertion professionnelle est l'un des quatre chantiers dont la gestion a été confiée à la direction du développement dans le cadre du projet quadriennal. Ce chantier est présenté comme crucial pour satisfaire à la recherche de l'excellence, un des trois "mots clés" qui articulent le projet d'établissement.

Malgré la trop forte spécialisation, déjà soulignée, de ses 17 filières, la cinquième année favorise l'insertion professionnelle grâce au stage long que les élèves doivent effectuer au deuxième semestre. En effet, ce stage est souvent un stage de pré-embauche, qui permet la validation du projet professionnel. À titre d'exemple, en décembre 2008, un étudiant sur deux a vu son stage transformé en CDI. Concernant les offres de stages et d'emploi, la direction du développement a introduit la plate-forme Hobsons qui doit se substituer au système d'affichage manuel des offres de stages et d'emploi dans l'école. L'adhésion à cette plate-forme, payante pour les entreprises, est gratuite pour les établissements universitaires. Malgré ces efforts, les élèves regrettent la part encore trop importante de stages obtenus sans aide de l'IEP. Il faut noter que la personne chargée des stages par le nouveau directeur a récemment quitté l'IEP et n'a pas pu être remplacée. Ce sont par conséquent les enseignants qui pallient la difficulté, par une implication personnelle forte dans le suivi des stages et de l'insertion professionnelle des diplômés, en lien avec l'association des anciens élèves.

Parmi les éléments favorables à l'insertion professionnelle on peut également citer :

- l'ouverture vers les formations professionnalisantes telles que l'école de journalisme ;
- l'année complète passée à l'étranger, qui donne un avantage comparatif important aux diplômés, non seulement par la maîtrise des langues qu'elle leur assure, mais aussi par l'ouverture qu'elle leur donne sur des emplois à l'étranger ;
- les doubles diplômés : ces derniers ont des associations d'anciens très actives qui constituent de vrais réseaux professionnels d'entraide.

L'association des anciens de l'IEP, dont le président est membre associé du CA de l'institut, s'efforce de contribuer de multiples façons à l'insertion professionnelle des élèves. Elle est associée au Forum Avenir, et gère des offres de stages et d'emplois qui sont mutualisées avec les autres IEP de province. Elle réalise également des enquêtes d'insertion professionnelle, immédiatement après le diplôme, puis à 1 an, 5 ans et 10 ans. Le taux de réponse à la dernière enquête a été de 76 %. Cependant, il faut noter que, du fait de la jeunesse de l'association et des réformes récentes, la première enquête à 5 ans est en cours et la première enquête à 10 ans est prévue à l'automne 2009. La seule enquête actuellement disponible porte sur la promotion Rosa Parks (2006). Il en ressort que le taux d'emploi à 1 an s'élève à 51 % tandis que 7 % sont reçus à un concours administratif et 26 % poursuivent leurs études.

Au-delà de ces succès, des progrès peuvent encore être attendus. On ne peut que recommander à l'IEP d'acquérir la maîtrise du suivi de l'insertion professionnelle. La création d'un véritable bureau doté d'une base de données pour suivre la carrière des anciens et d'une autre base de données permettant de rassembler les demandes de placement des élèves irait dans ce sens.

La création d'un tel bureau compléterait utilement les projets actuels de l'IEP, il viserait notamment à améliorer :

- la mise en œuvre d'une politique active des stages ;
- l'aide aux élèves pour formaliser leur projet professionnel ;
- la préparation des élèves à la recherche d'un stage et d'un emploi par une aide à la rédaction de CV et des simulations d'entretiens d'embauche.

Mais, dans la mesure où ces projets dépendent de la direction du développement, ils sont fragilisés par les difficultés de cette même direction.



# La stratégie en matière de relations internationales



L'IEP cherche à en faire son second axe d'excellence. C'est également et globalement une réussite (240 élèves sortants et environ 180 entrants), malgré quelques points à surveiller.

En dehors des doubles diplômes, la mobilité internationale intervient surtout en 3<sup>e</sup> année. La communication des éléments d'information permettant aux élèves de préciser leurs vœux est très bien organisée (réunions, plaquettes, site Web). La charte de la mobilité, où l'étudiant trouve toutes les consignes et procédures pour réussir son année à l'étranger, est notamment d'une grande clarté. L'institut organise en outre plusieurs réunions préparatoires dès la deuxième année, dont certaines avec les parents des partants.

Pourtant, les élèves entendus ont signalé une faiblesse de la communication sur les possibilités de mobilité internationale : l'utilisation par l'institut de l'intranet et des adresses e-mail collectées serait minimale, du fait des faibles performances du système, qui suscite le désintérêt des élèves. Là encore, la faiblesse des moyens en personnels administratifs est en cause, les deux personnes en charge des relations internationales étant également chargées d'enseignements. Le recrutement prévu d'un spécialiste de l'informatique et des systèmes d'information palliera donc peut-être cette difficulté.

Pour accomplir leur mobilité internationale obligatoire en 3<sup>e</sup> année, les élèves ont le choix entre un séjour pour études dans une université partenaire ou un stage. 75 % d'entre eux optent pour le séjour d'études. Dans ce cas, les élèves sont placés dans les universités partenaires par l'IEP, selon une procédure où entrent en jeu les vœux exprimés par les partants, et leur rang de classement. Le programme à suivre à l'étranger est préparé avant le départ et doit être accepté par le responsable de section. La validation des résultats obtenus à l'étranger est décidée par un jury présidé par le directeur des relations internationales. Si le système de répartition des élèves dans les établissements partenaires est au point sur le plan administratif, il est jugé trop directif par certains élèves. Même si cette opinion ne semble pas majoritaire, elle a été exprimée avec une certaine force et peut donc constituer une source de difficultés à l'avenir.

S'agissant du soutien financier à la mobilité, une enveloppe de 180 000 euros a été dégagée pour accorder des bourses aux élèves sortants, non seulement sur critères sociaux, mais également en tenant compte du coût de la vie dans les pays de destination. 30 000 euros sont en outre affectés aux élèves entrés à l'IEP dans le cadre du Programme d'études intégrées. Cette seconde possibilité de bourse est cumulable avec la première, ce qui permet à tous les élèves, quelle que soit leur origine sociale, d'accéder à la mobilité internationale, et fait de la politique de mobilité menée par l'IEP un exemple du genre.

Si on effectue un bilan quantitatif des échanges d'élèves avec l'étranger, on s'aperçoit que le déficit des entrants sur les sortants, déjà constaté s'agissant du double diplôme, est également significatif dans le cadre de la troisième année. Or ce déficit peut porter en germe un blocage de certains partenariats internationaux quand on sait que beaucoup d'universités étrangères sont de plus en plus attentives à l'équilibre quantitatif des échanges. L'IEP pointe, entre autres raisons de ce déséquilibre, les difficultés du logement étudiant et plus généralement la qualité de l'accueil des élèves internationaux par rapport à ce qui se fait chez ses principaux partenaires. Le problème de non-maîtrise du français par les élèves anglophones, déjà souligné pour les doubles diplômes, se pose ici aussi. Les mêmes recommandations peuvent donc être formulées.

D'une manière générale, l'année de mobilité internationale (en séjour d'études ou en stage) a une forte incidence sur les compétences personnelles des élèves.

En ce qui concerne les échanges d'enseignants, l'institut accueille 18 professeurs invités, chiffre important au regard du nombre d'enseignants permanents en poste (37 au total dont 21 enseignants-chercheurs), ce qui ne peut que renforcer ses partenariats internationaux. En revanche, peu d'enseignants titulaires en poste à l'IEP se rendent à l'étranger en tant qu'invités. La direction de l'institut reconnaît qu'il s'agit d'un piège latent pour son développement à l'international et en matière de recherche.

On ne peut que saluer la mise en place d'une politique d'évaluation des échanges internationaux par les élèves sortants. Cette évaluation peut se traduire par un non-renouvellement des accords en cas d'évaluations concordantes. Cependant, pour la compléter, il apparaît urgent de terminer la mise au point du formulaire d'évaluation destiné aux étudiants entrants.

Parmi les problèmes évoqués, certains déclarent avoir suivi un nombre d'enseignements moins important que celui délivré dans leur université d'origine, notamment parce qu'ils n'ont pas eu accès aux conférences de méthode ; des cours disciplinaires en anglais pourraient renforcer cette intégration des étudiants étrangers.

D'une manière plus générale, il conviendrait de conforter cette évaluation des élèves par une évaluation plus institutionnelle. L'IEP devrait, sur ce point aussi, adopter des indicateurs plus systématiques d'évaluation de ses accords pour pouvoir décider en pleine connaissance de cause de l'opportunité de leur renouvellement. Là encore en effet, malgré l'importance des efforts consentis, l'exploitation des résultats reste trop artisanale. L'insertion professionnelle des élèves double-diplômés n'a quant à elle pas encore bénéficié de suffisamment de recul pour être correctement évaluée.

# La stratégie en matière de vie étudiante



Les conditions de vie des élèves sont globalement satisfaisantes. Outre les moyens qu'offre l'IEP de Lille, ils bénéficient de l'adossé à l'Université de Lille 2 pour de nombreux services. Dès lors, il apparaît nécessaire de réfléchir aux conséquences qu'aurait sur les conditions de vie des élèves de l'IEP, en l'éloignant de Lille 2, un éventuel déménagement.

## I – Des conditions de vie satisfaisantes

La direction a mis en place un vade-mecum de l'étudiant pour l'année 2008-2009. Il s'agit d'un outil très pratique qui détaille les différentes échéances de l'année étudiante (choix pour la 2<sup>e</sup> année, la 3<sup>e</sup> et la 4<sup>e</sup>). L'élève y trouve aussi le nom des personnes capables de répondre à ses questions (les examens, le service de la scolarité, la santé, le RU, le CROUS), leur fonction, leur bureau et leur adresse e-mail. De manière générale, les élèves estiment le personnel enseignant et le personnel administratif accessibles.

### 1 • Santé

Les élèves peuvent bénéficier d'un soutien médical en dehors des locaux de l'IEP. Le *vade-mecum* de l'étudiant renvoie au CUPS de Lille 2 et au Bureau d'aide psychologique universitaire (BAPU) de Lille (adresses et heures d'ouverture mentionnées). En sus, l'élève dispose des coordonnées du Planning familial de Lille et d'un centre de vaccination. Il peut également prendre rendez-vous avec une conseillère psychologique de Lille 2.

### 2 • Handicap

Jusqu'à présent, l'IEP de Lille n'a pas mis en œuvre de mesures spécifiquement dédiées à l'accueil des élèves handicapés. Cela s'explique, en premier lieu, par le caractère exceptionnel du handicap parmi les élèves de l'IEP de Lille. Depuis 1991 en effet, quatre handicapés seulement ont suivi leurs études à l'IEP de Lille. Une des raisons sociologiques bien connues de ce constat est l'autocensure, qui dissuade les élèves handicapés de passer un concours comme celui de l'IEP de Lille. Des mesures pour ouvrir l'IEP de Lille aux élèves handicapés ont donc intérêt à être déployées en amont de la sélection par le concours. La direction paraît consciente de cet enjeu puisqu'à partir de la rentrée 2009-2010, le handicap sera l'un des axes du PEI.

### 3 • Restauration, reprographie, librairie

Les élèves disposent d'un foyer et d'une cafétéria dans lesquels ils peuvent prendre leur repas. Pour ce qui est de la restauration universitaire à proprement parler, ils peuvent se rendre au RU de Lille 2, tout proche.

## II – Les conditions de travail

### 1 • La bibliothèque

La bibliothèque et l'hémérothèque de l'IEP se trouvent dans la même salle et fonctionnent sur le principe de l'accès direct aux documents par les usagers. Aucun service d'assistance pour la recherche de documents en faveur des chercheurs et élèves de l'IEP n'est prévu.

En revanche, grâce à un cofinancement entre l'IEP et la bibliothèque de Lille 2, les élèves et les chercheurs de l'IEP ont accès à Factiva et à Cairn. Le déménagement programmé ne doit pas rendre cette collaboration plus difficile ; sans doute conviendrait-il de favoriser le développement d'une bibliothèque virtuelle.

Outre la consultation, la bibliothèque est surtout utilisée comme un espace de travail : beaucoup d'élèves en effet étudient à la bibliothèque même s'il existe des salles d'étude qui leur sont spécialement destinées.

## 2 • L'environnement numérique de travail

D'après les élèves, l'utilisation d'Internet, des messageries électroniques et du traitement de texte dépendent du bon vouloir de chaque enseignant, même s'ils sont une grande majorité à utiliser ces outils. On note en revanche la très faible consultation par les élèves de leur messagerie de l'IEP de Lille, dont l'interface est jugée peu amène et le nom de domaine trop long. En conséquence, dans leurs échanges avec leurs professeurs, ils préfèrent utiliser leur adresse personnelle et créer des groupes et des forums via des plates-formes extérieures à l'IEP (Facebook, Yahoo group). Par ailleurs, si les enseignants communiquent largement via Internet avec leurs élèves, l'administration utilise encore beaucoup les panneaux de liège et le bouche-à-oreille.

Cependant, la volonté de mettre en œuvre une pédagogie qui utilise les nouvelles technologies de l'information est manifeste. Elle est illustrée par le campus virtuel et le site dédié au Programme d'études intégrées ([www.iepei.com](http://www.iepei.com)) sur lequel les participants peuvent trouver une documentation très riche. On peut en revanche regretter le faible nombre de cours mis à disposition des élèves sur le campus virtuel hébergé par Lille 2, outil pourtant très utile pour les élèves, notamment lorsqu'ils doivent repasser un examen et qu'ils se trouvent à l'étranger. Dans ce domaine encore, la stratégie de la direction est entravée par les habitudes prises par l'administration et il manque un responsable informatique.

## 3 • Les locaux

Bien que le mètre carré soit une ressource rare, l'IEP de Lille fournit suffisamment de locaux de travail aux élèves. Outre les salles de classe laissées ouvertes, les élèves disposent d'une bibliothèque et surtout d'une très grande salle de travail où ils peuvent, si besoin est, travailler en groupe.

# III – La participation estudiantine à la vie de l'institution

## 1 • Soutien financier

Le soutien financier à la vie étudiante est conséquent : 300 000 euros (9 % du budget), détaillés en 180 000 euros en bourses de mobilité internationale, 50 000 euros en subventions aux associations, 40 000 euros en soutiens financiers exceptionnels et 30 000 euros en bourses pour les élèves issus des processus de démocratisation.

## 2 • Les associations étudiantes

Elles sont environ vingt, les principales étant le BDE, le BDA et le BDS. Seules ces dernières disposent d'un local (ce qui est tout à fait compréhensible à la lumière des problèmes d'espace de l'IEP de Lille). Pendant une semaine, les associations, qui sont toutes répertoriées dans le vade-mecum de l'étudiant, sont autorisées à occuper le hall pour se présenter aux élèves.

Cependant, certains points sont à améliorer. La direction de l'IEP de Lille devrait très vite instituer quelques heures de formation à destination des principaux responsables d'associations sur les aspects juridiques et gestionnaires de leurs activités. Ce besoin de formation est d'autant plus important à l'IEP que la troisième année à l'étranger représente une césure importante dans la vie associative, les élèves de deuxième année responsables d'associations se voyant, une fois à l'étranger, dans l'impossibilité de transmettre leurs savoirs à la nouvelle équipe. Pour l'année 2008-2009, un effort a été fait puisque le directeur des affaires juridiques a exigé que les associations clarifient et rendent conformes leurs statuts. Il est nécessaire de continuer dans ce sens.

Une autre faiblesse consiste en l'absence d'un interlocuteur unique pour les associations : à défaut d'un responsable de la vie associative, c'est le service communication qui accomplit pour l'instant cette tâche.

Rappelons également que, si l'établissement est libre de choisir comment allouer les ressources qu'il dédie aux associations, les critères qui régissent cette allocation doivent être transparents et communiqués à l'ensemble des associations. Elle doit en outre tenir compte autant que faire se peut de la diversité des associations sur place, qui toutes concourent également à la richesse de la vie étudiante et à l'image dynamique de l'établissement.

### 3 • Les activités culturelles et sportives

L'établissement organise un grand nombre de manifestations le soir sur des thèmes très divers, politiques, historiques, artistiques etc. et réussit à attirer des personnalités de premier plan. Notons, en plus, que le sport est obligatoire (même si la présence effective des élèves aux classes de sport n'est pas contrôlée). Pour ce qui est des associations, BDA et BDS semblent très actifs.

### 4 • Elus étudiants

La diversité des élus étudiants au conseil d'administration est un gage de représentativité puisque trois des quatre listes y sont présentes. Par ailleurs, la participation aux élections est importante puisqu'elle se situe entre 35 % et 40 %. Enfin, l'assiduité des élus est très satisfaisante : sur 9 élus, on compte en effet 6 à 7 présents à chaque réunion de CA. Cependant, l'intervention des élèves est plus importante lors des commissions mixtes que lors des réunions du CA.



# La stratégie en matière de recherche



C'est évidemment le point faible de l'établissement. La part très modeste réservée à la recherche dans les différents supports de communication renforce ce constat. Les plaquettes proposées aux élèves n'en font pas mention. Si des liens existent sur le site Internet, pour accéder à des articles ou à des ouvrages des enseignants-chercheurs de l'IEP, ces derniers ne sont pas renseignés ou bien ils le sont de façon minimaliste. Dans le bilan du contrat, l'IEP reconnaît que *"La politique de recherche de l'établissement, bien qu'elle avait été placée en tête des objectifs du contrat précédent, est pour le moment loin d'atteindre des standards acceptables"*.

Cet état est sans doute dû au faible effectif d'enseignants-chercheurs (20), à la pyramide très déséquilibrée de leurs grades et, plus encore, à la diversité de leurs rattachements disciplinaires. Malgré cette faiblesse, force est de constater que la politique de recrutement ne fait état que de besoins pédagogiques. Aucune structure comparable à un Conseil scientifique n'est prévue dans l'organigramme, pourtant récent. La direction du développement ne comporte pas de mission recherche.

Même si l'équipe dirigeante est entièrement tendue vers la réussite de sa mission d'enseignement, elle a néanmoins réfléchi aux orientations nécessaires en termes de recherche pour garder son identité universitaire. C'est sans doute pour cette raison que l'IEP a revendiqué son appartenance au PRES du pôle lillois. L'équipe aujourd'hui en place a fait un choix stratégique consistant à abandonner le projet d'une recherche propre pour aller vers une recherche collaborative.

## I – L'abandon d'une recherche propre

Différentes raisons ont conduit l'équipe dirigeante à abandonner l'idée d'un laboratoire de l'IEP : la faiblesse des effectifs d'enseignants-chercheurs statutaires au sein de l'établissement, le faible nombre d'enseignants-chercheurs titulaires d'une HDR, la difficulté d'avoir un laboratoire ayant une logique disciplinaire dans un IEP pluridisciplinaire. C'est ainsi que la nouvelle direction de l'IEP a décidé de fermer le Centre d'études politiques sur l'Europe du Nord (CEPEN), qui ne comptait plus que quatre enseignants-chercheurs, et d'inciter ses enseignants-chercheurs à inscrire leur recherche dans les équipes d'autres universités, en particulier au sein du Centre d'études et de recherches administratives, politiques et sociales (CERAPS), UMR-CNRS de l'Université Lille 2, à laquelle l'IEP est rattaché à titre secondaire.

Malgré la dotation non négligeable (15 000 euros par an) que l'IEP accorde au CERAPS et le caractère déjà ancien de ses relations avec cette unité, les difficultés, nées à l'occasion de la création du CEPEN, n'ont pas tout à fait disparu, et ce malgré la fermeture de ce dernier. Elles sont plus particulièrement alimentées par la création d'une 5e année à l'IEP, conformément à la logique LMD, qui est venu bouleverser l'équilibre "vertueux" qui s'était instauré entre l'IEP et ce laboratoire.

Auparavant, pour pouvoir effectuer un doctorat au sein du CERAPS, les élèves de l'IEP devaient effectuer un DEA à l'Université de Lille 2. Aujourd'hui, la reconnaissance du grade de master leur donne la possibilité de s'inscrire en doctorat, ce qui tarit le recrutement des élèves de l'IEP dans le master recherche en Sciences politiques de Lille 2, adossé au CERAPS. Or, il apparaîtrait raisonnable que la formation à la recherche des élèves de l'IEP se fasse au sein d'un master recherche qui soit l'un des cadres de collaborations entre l'IEP et Lille 2.

## II – Vers une recherche collaborative

La phase de conflit avec le CERAPS devrait faire place à une phase de normalisation dans la mesure où celle-ci est souhaitée tant par la direction du laboratoire de Lille 2 que par la direction de l'IEP.

Pour permettre un développement de la recherche en Sciences politiques sur le pôle lillois et pour confirmer la démarche collaborative entamée par l'IEP, il serait souhaitable que les différents partenaires fixent rapidement les axes de leur rapprochement. Une certaine perméabilité, dans les deux sens, entre les institutions paraît nécessaire pour permettre le recrutement de futurs chercheurs du meilleur niveau.

Cette stratégie de recherche collaborative est confirmée par la demande, effectuée par l'IEP d'un adossement complémentaire à une UMR de l'Université Lille 1 : le Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (CLERSE), qui résulte de la volonté de cultiver une diversité disciplinaire. Dans cette perspective, un projet fédérateur de recherches, pluridisciplinaire, associant le CERAPS et le CLERSE sur le thème du développement durable et dans lequel un maximum d'enseignants de l'IEP devrait pouvoir participer, pourrait se mettre en place.

Par ailleurs, l'IEP de Lille souhaite poursuivre la logique de mutualisation entre les IEP de l'Hexaconcours en constituant un réseau thématique de recherche sur les "politiques européennes". La création de ce réseau ne doit cependant pas amener à une dispersion thématique de l'établissement, dont les moyens de recherche restent limités.

Enfin, l'IEP veut se positionner comme "*un lieu d'accueil privilégié d'opérations de recherche*"<sup>1</sup> pour disposer d'une véritable vitrine qui assurerait la reconnaissance de son activité d'information sur la recherche. L'école d'été du CNRS sur les méthodes quantitatives a déjà régulièrement pris sa place dans ses locaux. Sur ce modèle déjà éprouvé, il est prévu la tenue d'un colloque annuel de dimension internationale avec publication sous le label IEP de Lille.

En conclusion, il conviendra, à terme, d'évaluer les fruits de cette stratégie de recherche collaborative, qui constitue aujourd'hui la meilleure approche pour permettre aux enseignants-chercheurs de l'IEP d'avoir une activité de recherche raisonnable. C'est en effet à travers une politique de site, dans lequel le PRES doit jouer un rôle majeur, que les domaines de recherche de l'IEP acquerront une visibilité régionale, voire nationale.

---

<sup>1</sup> Contrat quadriennal

# La stratégie en matière de relations extérieures



## I – Les relations interétablissements

En ce qui concerne tous les aspects de la gestion administrative, une collaboration efficace et revendiquée existe avec Lille 2. L'IEP utilise Harpège, Apogée et Sifac ; l'agent comptable de l'université est aussi celui de l'IEP ; la gestion administrative et financière des personnels est opérée par l'université et l'IEP bénéficie des services du CRI de l'université. Enfin, même s'il gère ses propres marchés publics, l'IEP peut solliciter l'aide du service des marchés de l'université. Depuis la création de l'IEP, une convention formalise les engagements réciproques des deux établissements. Elle a été revue en 2007 et actualisée en 2008.

Cette convention prévoit également pour les élèves de l'IEP l'accès à l'ensemble des services communs : un accès aux installations sportives de l'université et un accès réciproque au SCD et au centre de documentation de l'IEP, qui est un centre associé du SCD.

Les rapports sont plus compliqués en ce qui concerne les formations et la recherche (voir *supra*).

## II – Les partenariats régionaux et locaux

Manifestement, l'IEP est fortement soutenu par les collectivités territoriales de la région. Sa politique d'ouverture de son recrutement (Programme d'études intégrées) est appréciée des autorités régionales et municipales. Dans une région très marquée par une série de chocs dus aux mutations économiques survenues dans les dernières décennies, cette politique est en effet un exemple édifiant du rôle de l'enseignement supérieur pour contribuer au redressement d'une région en difficulté. La municipalité de Lille se dispose ainsi à apporter une contribution très importante à la construction de nouveaux locaux pour l'institut.

Bien que 80 % des élèves de l'IEP ne proviennent pas de la région lilloise, les collectivités territoriales déclarent ne pas ressentir ce fait comme négatif ; elles y voient, au contraire, une occasion pour développer des relations avec d'autres régions françaises ou européennes. Avec la Région notamment, l'IEP met actuellement en place un centre de formation pour le développement des compétences nécessaires pour favoriser la collaboration entre les différentes régions d'Europe.

Par ailleurs, les collaborations avec le centre local de formation des inspecteurs du ministère du Travail ainsi qu'avec le CNFPT, pour lequel l'IEP organise à l'occasion des cours de préparation aux concours de la fonction publique territoriale, apparaissent très satisfaisantes pour l'ensemble des parties.

Néanmoins, le développement déséquilibré de l'IEP interroge. Si les objectifs de l'institut sont perçus comme légitimes, la faiblesse des moyens mobilisables pour les réaliser et pour consolider l'évolution favorable enregistrée jusqu'ici inquiète en effet certaines des personnalités rencontrées.

## III – les relations avec les milieux économiques

Le conseil d'administration de l'IEP comprend six personnalités extérieures choisies dans les milieux socio-économiques de la région. La présidence du conseil est assurée par un représentant des milieux économiques très investi dans son rôle d'accompagnateur du changement.

Depuis sa création, l'IEP entretient des relations avec la chambre de commerce et d'industrie Grand Lille, mais sans que ces relations soient institutionnalisées.

La mise en place de la 5<sup>e</sup> année a favorisé le rapprochement avec les milieux économiques et a conduit à la signature de conventions avec les entreprises. Le partenariat avec des structures publiques s'est renforcé. Ces accords ont plusieurs volets : contribution financière, engagement à recruter des stagiaires, participation aux enseignements sous forme de témoignages et d'études de cas, participation à des réunions d'information au profit des élèves.

Tous les partenaires extérieurs rencontrés lors de l'évaluation se sont déclarés satisfaits de leur collaboration avec l'IEP. Ils ont exprimé le souhait d'institutionnaliser les relations et d'aller plus loin sur la base d'une réciprocité des engagements et des apports. Les relations avec les milieux économiques ont été confiées à la nouvelle direction du développement, ainsi que la responsabilité des stages, de l'insertion professionnelle et de la formation continue qui sont des domaines liés.

Toutefois quelques remarques peuvent être formulées qui rendraient le dispositif plus performant. La participation actuelle des milieux économiques apparaît déséquilibrée. En effet, elle est concentrée sur quelques filières, notamment Management de l'innovation sociale, GRH et Management de l'égalité et de la diversité, et est inexistante dans d'autres. Les ressources allouées au développement des relations extérieures apparaissent comme insuffisantes par rapport aux ambitions affichées dans le projet quadriennal et les actions manquent de cohérence. Dans cette perspective, il faut noter que le soutien financier des entreprises est faible et sans lien avec la mise en œuvre d'une stratégie quelconque de la part de l'IEP.

En tant qu'EPA, l'IEP se heurte à des difficultés d'ordre juridique pour conclure des partenariats avec le secteur privé (exemple : participation de l'IEP au projet de TV régionale).

Enfin, l'incertitude au niveau de l'organigramme et des responsabilités met en péril le cours actuel du développement des partenariats.

# La stratégie en matière de gouvernance



## I – La direction - l'organisation administrative

Dynamique et compétente, l'équipe de direction de l'IEP soutient un projet clair, auquel l'établissement adhère. L'ampleur des réformes à accomplir dans un établissement confronté à une croissance importante de ses effectifs n'a néanmoins pas été sans entraîner un certain nombre de difficultés.

Un nouvel organigramme a été élaboré, structurant l'IEP en quatre services centraux : Relations internationales ; Affaires administratives, juridiques et techniques ; Etudes, scolarité et concours ; Développement. Ce dernier, auquel il a été assigné la mission d'améliorer l'existant, notamment en matière de formation continue, de partenariats ou encore d'insertion professionnelle, n'a pas véritablement trouvé sa place au sein de la structure. En effet, bien que son rôle "d'accompagnement du changement" soit jugé positivement au sein de l'établissement, son caractère "d'électron libre" est mis en cause par le personnel. En outre, son positionnement vis-à-vis du service "Études, scolarité et concours", dont il est largement interdépendant, ainsi que leurs complémentarités mutuelles n'apparaissent pas clairement. Un remaniement de l'organigramme sur ce point a d'ailleurs déjà eu lieu en cours d'exercice. Enfin, comme cela a déjà été signalé, la direction de ce service est désormais vacante, ce qui amènera sans doute la direction de l'IEP à redéfinir son rôle et son périmètre.

Les directeurs des trois autres services, qui sont également les adjoints du directeur de l'IEP, assurent l'autorité de chaque service. Ce choix de placer chaque chef de service sous la responsabilité d'un directeur adjoint issu du corps des enseignants-chercheurs pose nécessairement la question du positionnement du secrétaire général. De ce point de vue, une distinction claire entre les rôles respectifs du "politique" et de "l'administratif" serait nécessaire. A l'heure actuelle, deux dossiers ont été confiés à la secrétaire générale : d'une part, la remise à plat des procédures administratives et d'autre part, le management des personnels.

Le Conseil d'administration se réunit environ six fois par an. Si cette instance participe à la dynamique générale de l'IEP, elle n'apparaît pas, aux yeux des élus, comme le lieu stratégique de décisions. Elle constitue en revanche un véritable lieu d'échanges entre la direction, les enseignants et les élèves. Les débats de fond ou d'orientation peuvent y être vifs mais la qualité d'écoute des différents acteurs paraît réelle. Le président du conseil d'administration est par ailleurs tout à fait impliqué, en appui du directeur, dans la recherche d'une définition des orientations stratégiques de l'établissement et de l'ébauche de son identité collective.

En dehors des instances, les différents acteurs interviennent comme force de proposition et sont en mesure de soumettre leurs idées ou leurs projets. Ils reçoivent en effet de la direction une écoute attentive, ce qui donne à chacun la conviction d'être pleinement acteur de la vie de l'IEP et génère un fort sentiment d'appartenance à l'établissement.

Il faut également noter la mise en place, en 2008, d'un comité stratégique qui comprend des membres du CA, des anciens de l'IEP et des personnalités extérieures compétentes. Ce comité est défini comme une structure de réflexion porteuse d'un véritable pilotage stratégique. Il a contribué à la définition d'axes de développement inscrits dans le contrat quadriennal de l'IEP et à en fixer les trois mots-clefs qui doivent aider à la structuration de l'identité de l'IEP : "ouverture, responsabilité, excellence."

Après une période de bouleversements profonds dans son organisation, il apparaît aujourd'hui nécessaire pour l'IEP de marquer une pause et d'entrer dans une phase de stabilisation de ses acquis. Dans cette perspective, il aurait tout intérêt à effectuer un bilan de ses réformes, tant en matière organisationnelle que pédagogique, et de construire la batterie d'indicateurs de pilotage qui lui fait actuellement défaut.

## II – Les ressources humaines

Les effectifs restreints de l'institut, en termes de personnels enseignants et administratifs en poste, lui permettent de fonctionner de manière relativement souple, avec des circuits de décision raccourcis. Le directeur assure une réponse rapide là où son arbitrage est nécessaire. Cette situation présente néanmoins des dangers. Tout repose en effet sur les aptitudes de l'équipe de direction à bien gérer la dimension humaine de la gouvernance et sur la bonne entente entre les personnels.

Un simple regard au nombre d'emplois rend compte des difficultés.

| Moyens humains                              | 2003       | 2008        | Evolution    |
|---|------------|-------------|--------------|
| <b>Personnel administratif et technique</b> |            |             |              |
| AITOSS (emplois statutaires)                | 15         | 15          | -            |
| FNSP  | 4          | 4           | -            |
| Contractuels                                | 6          | 18,5        | +208 %       |
| <b>Total</b>                                | <b>25</b>  | <b>37,5</b> | <b>+50 %</b> |
| <b>Personnel enseignant</b>                 |            |             |              |
| Enseignants et enseignants-chercheurs       | 32         | 37          | +15 %        |
| Enseignants vacataires                      | 193        | 341         | +76 %        |
| <b>Total</b>                                | <b>225</b> | <b>378</b>  | <b>+68 %</b> |

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, les services ont pris en charge la paie des vacataires administratifs et enseignants avec saisie sur HARPEGE, saisie jusqu'alors gérée par Lille 2, ce qui est indéniablement une amélioration du service rendu aux bénéficiaires.

La secrétaire générale a par ailleurs élaboré des fiches de poste aussi bien pour les agents sous statut que pour les contractuels et les entretiens professionnels sont réalisés. L'autonomie de l'IEP en matière d'utilisation de l'enveloppe indemnitaire des personnels a conduit à mettre en place un système de modulation des primes en fonction de la qualité du service rendu. La formation des personnels reste totalement assujettie aux actions de Lille 2. Dans une structure où la culture administrative des services est faible, la possibilité pour les agents d'émarger au plan académique de formation, surtout dans le contexte du DIF, semble peu utilisée. Toutefois, on peut regretter qu'aucune formation interne ne soit mise en place. Une action volontariste sur ce point permettrait de mieux professionnaliser les agents de l'IEP.

#### 1 • Les personnels de soutien

Trois statuts différents coexistent :

- les personnels sur budget de l'Etat ;
- les personnels mis à la disposition par la Fondation Nationale des Sciences politiques qui sont rémunérés sur le budget de la Fondation ; ceux-ci profitent d'avantages particuliers : chèques déjeuners, primes, CE, augmentations annuelles automatiques ;
- les contractuels de droit privé.

Entre 2003 et 2008, pour faire face à l'accroissement des effectifs des élèves dans un contexte d'emplois statutaires stables, l'établissement a triplé sa part de personnels contractuels, qui est passée de 6 à 18,5 personnes, soit 50 % de l'effectif du personnel de soutien. Ces derniers sont quelquefois d'anciens élèves de l'IEP et ont, pour certains, des rémunérations considérées comme élevées par les autres. Cette disparité de statuts et de rémunérations rend la gestion du personnel administratif difficile et la situation potentiellement conflictuelle, d'autant plus que les bases indiciaires de recrutement des contractuels n'obéissent pas à des règles claires et transparentes.

Une vigilance accrue s'impose en outre sur l'enveloppe indemnitaire allouée par l'université à l'IEP. L'institut doit être en mesure, compte tenu des agents en poste, des taux moyens liés à leur grade et des coefficients de financement du ministère, de calculer à l'euro près l'enveloppe dont il doit disposer. Or ce travail de vérification normal n'est pas effectué, ce qui peut pénaliser les personnels de l'ASU si cette enveloppe a été minorée par Lille 2. Un échange entre la secrétaire générale de l'IEP et le secrétaire général de Lille 2 serait nécessaire pour lever toute ambiguïté ou suspicion à cet égard.

Jusqu'à présent, la direction n'a pas fait preuve d'une volonté forte de corriger cette structuration des emplois, dont on peut se demander si elle est voulue ou subie. Cette situation peut pourtant être considérée comme une dérive d'autant plus importante que cette masse salariale contractuelle grève fortement le budget de l'établissement.

Ces différents constats plaident pour la mise en place, au sein de l'organisation des services, d'une structure RH de plein exercice, chargée de définir et de mettre en place la politique de ressources humaines de l'IEP. L'ensemble du domaine apparaît en effet au mieux pragmatique, au pire opportuniste, mais jamais en tout cas comme la résultante de choix politiques clairs et partagés par tous.

## 2 • Le personnel enseignant- chercheur

Le faible nombre d'enseignants-chercheurs titulaires est également préoccupant. Rappelons que le corps enseignant se compose de 6 PR, 14 MCF, 6 enseignants du 2<sup>nd</sup> degré et 7 contractuels<sup>1</sup>.

Si la qualité et l'engagement individuels des enseignants-chercheurs de l'IEP mérite d'être soulignés, ces qualités ne doivent pas faire perdre de vue que l'IEP vit littéralement au-dessus de ses moyens humains ou plutôt en surchargeant globalement ses personnels en poste. Or une grande majorité d'entre eux sont des maîtres de conférences, susceptibles d'obtenir des promotions de carrière au sein d'autres institutions d'enseignement supérieur, et risquant ainsi des pertes au sein de l'IEP, tant en termes de compétences que d'engagement et de cohésion.

À titre d'exemple, on peut citer le cas du service des relations internationales, tenu par deux jeunes docteurs qui assurent également des enseignements et dont le départ éventuel et légitime pourrait bouleverser considérablement l'organisation et le niveau d'efficacité du service.

De ce même point de vue, plusieurs enseignants ont fait part de leur désappointement de ne pas avoir obtenu au niveau local (Université de rattachement) de congés pour conversions thématiques. Il s'agit là d'une source potentielle de différends ou tout au moins de clivages contre-productifs au sein de l'équipe pédagogique.

Enfin, comme cela a déjà été souligné, le nombre important d'enseignants vacataires (près de 400) intervenant dans le processus de formation pose nécessairement des problèmes de cohérence générale et d'identité de l'offre de formation.

### III – Les ressources financières

Dans le travail de construction du budget, la direction est aidée par l'agent comptable de Lille 2 qui agit comme conseiller financier du directeur et assiste à tous les CA. Ses services ont par ailleurs accompagné les personnels de l'IEP lors de la mise en place du logiciel SIFAC, ce qui confirme la qualité des relations entre l'IEP et les services financiers de Lille 2.

Dans le secteur financier, l'objectif premier du nouveau directeur aidé par l'agent comptable a été de mettre en place des procédures. Afin de sécuriser celles-ci, une amorce de contrôle interne comptable s'est mise en place pour les circuits de paiement de la dépense avec élaboration de fiches de procédures. Il serait souhaitable que ce contrôle soit effectué sur l'ensemble des procédures gérées par l'IEP. La secrétaire générale pourrait se voir confier cette mission et de façon générale se doter de tableaux de bord qui permettraient de suivre l'activité de l'établissement.

Le budget s'élève à 3,5 millions d'euros. Les ressources se répartissent comme suit : Etat 36 %, droits d'inscription 42 %, ressources propres 8 %, autres 14 %. Le budget global s'est accru de 71 % entre l'exercice 2003 et l'exercice 2008. Cette augmentation résulte principalement de la hausse des droits d'inscription spécifiques ainsi que des ressources complémentaires obtenues grâce à la taxe d'apprentissage et à la formation continue. Le financement direct de l'Etat en effet ne s'est accru sur cette période que de 44 %.

La structure des ressources montre que des marges de progrès existent en matière de ressources propres et d'autofinancement. De ce point de vue, le levier de la formation continue pourrait être utilisé, de même qu'un développement des partenariats avec les entreprises.

Il faut noter que 16 % du budget de l'IEP est consacré aux traitements des contractuels et 20 % à la location des locaux. Ces deux postes, qui représentent plus du tiers des dépenses de l'école, gagneraient à être réexaminés car leur poids excessif rend difficile toute politique d'investissement. La moitié du fonds de roulement, qui s'élève à 3 millions d'euros, est ciblée pour abonder les frais d'une nouvelle installation.

---

<sup>1</sup> Source : MEN-MESR/DEPP

## IV – Le patrimoine

L'IEP est implanté depuis 1996 dans un immeuble appartenant à une société d'économie mixte de la ville de Lille. Il s'agit d'un bâtiment de 5 336 m<sup>2</sup> SHON qui abritait à l'origine des activités textiles et qui de ce fait souffre de "remontées d'huiles" dans les plafonds et les planchers. La vétusté de certains édifices (la cheminée de l'usine, désaffectée mais considérée comme historique) a conduit l'IEP à réaliser des travaux qui, de façon générale, sont à sa charge. Il a ainsi dû prendre en charge la réparation d'un amphithéâtre qui s'était affaissé ainsi que les frais liés à la location de salles nécessaires à son remplacement.

En outre, pour faire face à l'augmentation de l'effectif étudiant, l'IEP a été amené à louer de plus en plus d'espace dans ce bâtiment qui, à l'origine, n'était occupé qu'en partie.

Ces aléas ont provoqué une très forte hausse du coût immobilier (149 % entre 2003 et 2008), qui atteint aujourd'hui 15 % du budget.

Pour remédier à cette situation, le CPER a prévu le déménagement de l'IEP dans le centre-ville, dit "quartier latin de Lille", près de l'École de journalisme avec laquelle l'IEP a noué un partenariat. Ce déménagement est néanmoins vécu avec inquiétude par une partie des personnels qui voit des avantages à l'actuelle proximité des locaux de Lille 2.

## V – La politique de communication

Dans le cadre d'une recherche d'identité, une politique de communication tant interne qu'externe a été menée avec une certaine efficacité. Le site Web est en chantier et devrait mieux cibler les publics de communication. Un journal de l'IEP est programmé.

Toutefois la communication relève là encore du pôle développement qui n'a pas trouvé sa place ce qui fragilise la politique entreprise.

# Conclusion et recommandations



L'IEP de Lille est un établissement récent qui, en peu de temps, a connu de nombreux bouleversements liés à la croissance forte et continue de ses effectifs et au passage de son offre de formation de trois à cinq ans. Dans ce contexte, l'établissement a su adapter son offre de formation, sans en altérer la qualité. Néanmoins, l'IEP est aujourd'hui tenu de resserrer sa stratégie autour d'objectifs plus précis, à commencer par celui de consolidation de ses acquis, sous peine de se piéger lui-même si le même rythme de croissance des effectifs continue et que ses moyens humains et matériels restent constants. L'équipe de direction se déclare consciente du danger, mais une certaine euphorie de la croissance cède pour le moment le pas à l'augure d'une possibilité de crise, d'autant qu'elle s'accompagne d'une situation financière solide.

L'institut a par ailleurs connu des relations contrastées avec son établissement de rattachement : les bénéfices mutuels que s'apportent les deux institutions (une administration compétente et des structures de recherche reconnues pour l'IEP et la renommée de l'institut pour l'université) ne vont pas sans s'accompagner de certaines concurrences, notamment en matière de formation et d'initiation à la recherche. On ne peut dès lors qu'encourager l'IEP à poursuivre dans la voie déjà engagée d'inscription de sa recherche dans une démarche collaborative. Il en est de même pour sa stratégie de développement de ses filières de préparation aux concours administratifs ou à l'enseignement ; il a tout intérêt à mener ces démarches non seulement en partenariat avec l'Université Lille 2 mais également dans le cadre du PRES régional.

## I – Les points forts

- Un statut fournissant à l'établissement une situation financière solide et la maîtrise du recrutement de ses élèves ;
- Une équipe de direction volontaire et efficace, donnant à l'établissement une capacité de réactivité aux évolutions des besoins de formation ;
- Une installation volontariste des procédures (comptable, ressources humaines...) ;
- Des relations pacifiées avec son université de rattachement et les établissements du site lillois ;
- Des partenariats soutenus, tant au niveau des collectivités territoriales que des milieux professionnels ;
- Une formation diversifiée et attractive.

## II – Les points faibles

- Un déficit de stratégie dans la construction de l'offre de formation, trop souvent liée à la disponibilité d'intervenants extérieurs ;
- Un organigramme déséquilibré par l'existence d'un service en charge du développement qui n'a pas trouvé sa place ;
- Une difficulté à déléguer et à mettre en place des processus de décision connus ;
- Des effectifs restreints de titulaires : enseignants-chercheurs comme personnels administratifs d'encadrement ;
- Un dispositif insuffisant pour mesurer l'insertion professionnelle ;

### III – Les recommandations

- Adopter une politique de recrutement d'enseignants chercheurs plus volontariste et programmée sur plusieurs années ;
- Veiller à un meilleur équilibre entre les emplois statutaires et les emplois contractuels ;
- Mieux coordonner les interventions pédagogiques et valoriser l'évaluation des formations ;
- Se donner les outils nécessaires au pilotage de l'établissement ;- internationaliser l'offre de formation dans la perspective d'un meilleur équilibre des mobilités étudiantes et enseignantes ;
- Mieux s'insérer dans le PRES.

# Liste des sigles

## A

AITOSS Cf. IATOSS

## B

BAPU Bureau d'aide psychologique universitaire  
BDA Bureau des associations  
BDE Bureau des élèves  
BDS Bureau des sports

## C

CA Conseil d'administration  
CDI Contrat à durée indéterminée  
CE Comité d'entreprise  
CEP Convention d'éducation prioritaire  
CEPEN Centre d'études politiques sur l'Europe du Nord  
CERAPS Centre d'études et de recherches administratives, politiques et sociales  
CLERSE Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques  
CNFPT Centre national de la fonction publique territoriale  
CNRS Centre national de la recherche scientifique  
CPER Contrat de projets état-région  
CPGE Classe préparatoire aux grandes écoles  
CRI Centre de ressources informatiques  
CROUS Centre régional des œuvres universitaires et scolaires  
CUPS Centre universitaire de promotion de la santé  
CV *Curriculum vitae*

## D

DEA Diplôme d'études approfondies  
DIF Droit individuel à la formation

## F

FC Formation continue  
FNSP Fondation Nationale des Sciences politiques

## G

GRH Gestion des ressources humaines

## H

HARPEGE Harmonisation de la gestion des personnels  
HDR Habilitation à diriger des recherches

## I

IATOSS (Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé  
IEP Institut d'études politiques

## L

LMD Licence-master-doctorat

## M

MCF Maître de conférences

## P

|      |   |
|------|---|
| PEI  | Programme d'études intégrées                  |
| PR   | Professeur des universités                    |
| PRES | Pôle de recherche et d'enseignement supérieur |

## R

|    |                          |
|----|--------------------------|
| RH | Ressources humaines      |
| RU | Restaurant universitaire |

## S

|       |   |
|-------|---|
| SCD   | Service commun de documentation                         |
| SIFAC | Système d'information financier analytique et comptable |

## T

|    |                   |
|----|-------------------|
| TB | Très bien         |
| TD | Travaux dirigés   |
| TP | Travaux pratiques |

## U

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| UMR | Unité mixte de recherche |
|-----|--------------------------|

## V

|     |                                       |
|-----|---------------------------------------|
| VAE | Validation des acquis de l'expérience |
|-----|---------------------------------------|

# Observations du directeur



Sciences Po Lille

84 rue de Trévisse - 59000 Lille - France  
Tel : + 33 (0)3 20 90 48 40 - Fax : + 33 (0)3 20 90 48 60

## Observations sur le rapport d'évaluation de l'AERES

Lille, le 11 septembre 2009

Monsieur le Président, Cher collègue

Vous voudrez bien trouver ci-dessous les quelques remarques et observations suscitées par le rapport de l'AERES sur l'Institut d'Études Politiques de Lille. Je voudrais tout d'abord souligner la qualité générale du travail réalisé, le très grand professionnalisme de l'équipe d'évaluateurs et des responsables de l'AERES ainsi que l'ambiance de travail, à la fois chaleureuse et sans complaisance, qui a caractérisé les trois jours passés dans nos murs.

L'équipe de direction de l'IEP de Lille avait conçu la visite de l'AERES comme l'occasion de présenter à des observateurs extérieurs une politique générale de réforme engagée depuis le début de l'année 2007. Nous voulions également tenir compte le plus rapidement possible des avis et remarques formulés ou esquissés, lorsque ceux-ci nous apparaissaient pertinents et/ou correspondaient à des constats que nous avions fait pas ailleurs.

C'est dans le même esprit que nous avons pris connaissance du rapport écrit. Nous l'appréhendons avant tout comme une aide au pilotage et à l'ajustement de la politique mise en oeuvre. Il est important pour notre établissement, en pleine période de discussion sur le futur contrat quadriennal et de transformation plus générale du paysage de l'enseignement supérieur, de nous appuyer sur le « regard » de l'AERES.

Sous la réserve des quelques points de complément et de discussion que nous allons développer ci-après, nous sommes globalement en phase avec le texte dont nous considérons qu'il valide notre constat selon lequel la principale difficulté de l'IEP de Lille renvoie à l'insuffisance de ses moyens humains (postes statutaires d'enseignants et d'administratifs) et matériels.

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

Pierre Mathiot  
Professeur de Science Politique  
Directeur de l'Institut d'Études Politiques de Lille



## 1-Éléments de réponses destinées à compléter l'information des évaluateurs et à préciser des éléments du rapport

*1-1* le déménagement prévu de l'IEP ne présente pas, comme il est écrit, de risque d'éloignement géographique vis-à-vis de l'université de Lille 2 car le futur site sera pour partie partagé avec la future administration de l'université de Lille à laquelle l'IEP sera évidemment rattaché ;

*1-2* l'IEP a mis en place depuis la rentrée 2008 un dispositif de communication aux étudiants via des adresses internet dédiées. Par souci d'efficacité toutes les informations à leur intention sont à la fois affichées, mises en ligne sur le site de l'IEP et adressées par mails sur l'adresse « Sciences po Lille ». La diffusion des informations les plus importantes (préparation de l'année de mobilité, choix des sections...) fait en outre l'objet de réunions d'information pour lesquelles la présence des étudiants est vivement encouragée. Deux Guides « de l'étudiant » et « de l'enseignant » à prétention exhaustive seront distribués en format papier et mis en ligne à l'occasion de la rentrée 2009. Ils ont également vocation à servir d'outils de référence pour les divers services de l'établissement;

*1-3* l'IEP gère l'affectation des étudiants pour leur année de mobilité internationale selon leurs rangs de classement (avec toutefois la possibilité d'émettre plusieurs vœux) dans le but bien compris de faire respecter l'égalité de traitement entre les élèves. Dans le même esprit, la mobilité universitaire doit avoir lieu dans un établissement partenaire de l'IEP ;

*1-4* l'IEP gère plus de 120 accords universitaires et nous admettons volontiers que les prestations proposées à nos étudiants sont d'inégale qualité. L'objectif que nous nous sommes fixés est de réaliser une évaluation progressive de ces accords en nous appuyant à la fois sur les rapports de mobilité que nos étudiants doivent remplir à leur retour et sur des visites que nous réalisons, dans la mesure de nos moyens humains, dans les divers pays concernés. Nous travaillons par ailleurs à compléter notre offre en prospectant en permanence, notamment vers l'Asie et l'Océanie. Nous cherchons enfin à attirer plus d'étudiants étrangers – dont le séjour à l'IEP permet en retour la mobilité de nos étudiants - en travaillant à un projet de Summer School thématique à Lille. Comme il est très justement rappelé dans le rapport, cette politique sectorielle cherche à se déployer avec un personnel limité à 4 personnes et à un enseignant adjoint du directeur qui assure par ailleurs un service plein ;

*1-5* le déséquilibre entre étudiants français et anglais dans le double diplôme avec l'université du Kent n'est pas lié à l'absence d'enseignements en anglais à Lille mais au fait que les jeunes anglais ne maîtrisent que très peu la langue française et ne se présentent donc qu'en petit nombre à un concours d'entrée qui suppose la maîtrise du français. Par ailleurs, l'offre d'enseignements en anglais, allemand et espagnol est en croissance régulière, notamment grâce au recours chaque année à environ 20 enseignants étrangers invités;

*1-6* les associations étudiantes de l'IEP disposent pour 90% d'entre elles de l'accès à un bureau partagé, de même que la Junior Entreprise créée en 2008. Une formation à la gestion associative leur est par ailleurs proposée depuis 2007 et constitue désormais un pré-requis pour être éligible aux subventions. Les montants alloués aux associations font par ailleurs l'objet d'un examen au cas par cas au sein de la Commission Vie Etudiante dans laquelle les élus étudiants siègent. Par ailleurs, un interlocuteur administratif unique a été désigné pour la rentrée 2009 ;

*I-7* la Commission Vie Etudiante et la Commission Internationale, émanations du CA de l'IEP, constituent des lieux de discussions et de décision importants et se réunissent régulièrement ;

*I-8* le logiciel de gestion des plannings a été mis en place en juin 2009 et sera opérationnel dès la présente rentrée ;

*I-9* la création d'un service dédié à la gestion des ressources humaines (personnels administratifs et enseignants et personnels vacataires) a été actée avant l'été. Il sera opérationnel avant la fin de l'année 2009, composé de deux personnels expérimentés et rattaché directement au secrétariat général ;

*I-10* la formation des personnels administratifs constitue en effet un élément à renforcer notablement. La mise en place depuis 2008 de fiches de poste précises et d'entretiens individuels a notamment pour but de définir les besoins des personnels en matière de formation ;

*I-11* la définition et l'organisation de la maquette générale de formation a reposé sur un travail pro-actif fondé sur des critères pédagogiques. Le choix des enseignants vacataires est toujours réalisé en fonction d'intitulés d'enseignements préalablement définis et validés. La logique est donc résolument proactive. L'idée émise dans le rapport d'installer un « Conseil d'enseignement » destiné à gérer l'affectation des services et le recrutement des vacataires est une excellente idée. Elle se heurte à notre problème d'effectifs enseignants et à la disponibilité de nos enseignants titulaires qui sont déjà tous extrêmement mobilisés. Dans la pratique, le recrutement des enseignants est réalisé par le Directeur et le Directeur des Etudes en liens étroits avec la coordinatrice des langues, les responsables de section de 4<sup>ème</sup> année et de parcours de 5<sup>ème</sup> année.;

*I-12* l'IEP de Lille a mis en place des procédures d'évaluation des enseignements (cours, conférences de méthode et séminaires) depuis sa création en 1991. Le dispositif a été modernisé en 2008 pour permettre à la fois un traitement informatique des réponses et maximiser les taux de retour. A ce jour, le taux de réponse moyen est supérieur à 75% des étudiants inscrits. Nous allons travailler désormais à l'évaluation « globale » des formations, et en particulier de ce qui est proposé en 2<sup>ème</sup> cycle.

## 2-Eléments de réponses sur quelques points plus saillants

Notre point de départ est constitué ici pour l'essentiel des points faibles et des recommandations présentés au terme du rapport.

*2-1* le « pôle développement » n'a en effet pas trouvé sa place dans l'édifice institutionnel. Nous sommes donc revenus dès la rentrée 2009 à un système d'organisation articulé autour de chargés de mission thématiques (tous enseignants en poste à l'IEP) travaillant en lien avec un personnel administratif sous la tutelle du secrétariat général et de l'équipe de direction. Cela concerne la gestion de la formation continue, des partenariats extérieurs, de la gestion des stages et de l'insertion professionnelle, de la gestion de nos programmes de démocratisation. L'organigramme a été d'ores et déjà refondu ;

*2-2* les remarques portant sur « l'originalité » de notre organisation politico-administrative, et surtout sur l'articulation entre l'équipe de direction et l'administration, ne nous paraissent pas pertinentes à partir des constats empiriques que l'on peut en faire. Il est parfaitement exact que l'équipe de direction travaille en articulation permanente et quotidienne avec l'administration, à commencer par le secrétariat général et les chefs de service. Les mécanismes de délégation et de circulation ascendante et descendante de

l'information reposent sur des relations de confiance et sur un partage équilibré des responsabilités. Nous ne prétendons pas que ce « modèle » soit aisément exportable mais il correspond assez bien en l'état actuel des choses aux attentes et aux tempéraments des personnes en responsabilité. Il est en tous les cas un gage évident de réactivité et de proactivité sans confusion aucune entre l'administration et le politique :

2-3 la mention des insuffisances des données sur l'insertion professionnelle contraste dans le rapport avec d'autres remarques faisant référence à une très bonne capacité d'intégration des étudiants. Nous devons travailler sur ce dossier et améliorer la qualité de nos prestations (techniques de recherche de stage, de fabrication de CV, de recherche d'emploi...) mais nous pouvons le faire à partir d'une base de départ solide, constituée grâce aux relations de confiance entretenues avec l'association des anciens. La création d'un service spécifiquement dédié doit être envisagée mais nos moyens nous ont jusqu'à présent conduits à faire d'autres choix d'opportunité. Dans le même esprit, le rapport ne tranche pas réellement sur l'organisation de notre 2<sup>ème</sup> cycle en évoquant ici la trop grande spécialisation de nos 5<sup>èmes</sup> années et là l'excellente insertion professionnelles de nos diplômés. Nous pouvons sur ce point préciser qu'après avoir réorganisé le 1<sup>er</sup> cycle, nous allons entamer une réflexion sur le 2<sup>ème</sup> cycle, en particulier sur le niveau pertinent de spécialisation et de professionnalisation :

2-4 le développement sur la recherche peut être considéré comme un encouragement à poursuivre dans la voie définie depuis quelques mois. Nous considérons que le Rapport valide notre choix collaboratif adossé aux équipes lilloises et au PRES ainsi que la constat d'une impossibilité à faire fonctionner une équipe propre au vu de la diversité des disciplines accueillies au sein de l'IEP et de l'absence de taille critique. Il convient d'ajouter qu'il existe bien un Comité scientifique interne présidé par un PU et composé d'enseignants élus et qu'un chargé de mission « Recherche » a été désigné à l'occasion de la rentrée 2009 parmi les enseignants-chercheurs nouvellement recrutés :

2-5 l'intégration de l'IEP dans son espace local (institutions, entreprises, autres établissements d'enseignement) nous semble bien évaluée sous la réserve d'une capacité plus forte à institutionnaliser nos relations. C'est en large part, la mission dévolue à notre chargée de mission « Partenariats ». S'agissant de la participation de l'IEP au PRES, nous sommes partie prenante de son développement qui n'est encore qu'embryonnaire et nous nous efforçons de participer aux ateliers thématiques dès lors qu'ils nous concernent. Plus largement, nous insistons sur le fait que notre démarche vise à renforcer les relations grandes écoles-universités (notamment au travers d'accord au niveau Master) et à jouer également un rôle très actif dans le lien lycée-enseignement supérieur :

2-6 la mobilité internationale étudiante nous semble être un point fort. Peu d'établissements peuvent faire valoir la présence de 25% de leur effectif à l'étranger chaque année. Nous sommes par contre conscients de la nécessité de renforcer la mobilité de nos enseignants. Sur ce point, comme sur beaucoup d'autres, le nombre réduit d'enseignants en poste et l'importance des missions qu'ils exercent en interne limite fortement cette volonté :

2-7 s'agissant de la formation continue et du souhait émis par les évaluateurs de nous voir fixer des objectifs chiffrés, nous maintenons notre point de vue qui consiste à dire que la construction de notre position sur ce terrain prendra du temps et que nous devons dans un premier temps imposer notre « marque » et notre réputation avant de viser plus explicitement des objectifs chiffrés. Pour que ce poste de recettes monte en puissance, il faut savoir agir avec résolution mais dans la durée :

2-8 l'établissement doit en effet se doter d'outils de pilotage. La croissance de l'IEP a correspondu longtemps au modèle fordiste car il a fallu faire face à un accroissement objectif de la charge de travail (doublement des effectifs étudiants en 5 ans). L'un des objectifs

centraux de la période qui s'ouvre est de construire une « démarche qualité » destinée à sécuriser les pratiques des agents tout en améliorant les prestations offertes à nos usagers. Un cadre administratif est désormais chargé de la construction des outils de contrôle de gestion et nous allons nous appuyer sur un consultant extérieur pour tous les aspects « qualitatifs ». Le site internet, notamment l'intranet, sera également mobilisé dans ce sens ;

2-9 l'équilibre entre les personnels administratifs selon leur statut est une priorité de tous les jours. Celle-ci est difficile à gérer car nous devons faire face à 4 statuts différents pour un personnel limité à 38 agents. Nous avons remis à plat les contrats de tous nos agents contractuels qui constituent plus de 50% de l'effectif. Nous travaillons par ailleurs, mais avec difficulté, à renforcer la politique indemnitaire destinée aux personnels BIATOSS. Un plan de formation est également en préparation et nous souhaitons vivement inciter nos personnels contractuels à passer des concours destinés à permettre leur titularisation. Il est évident que notre travail sur ce plan, et sur le plan budgétaire, serait facilité par l'attribution de postes de titulaires par notre tutelle, par exemple au travers d'une réallocation de moyens ;

2-10 le rapport évoque enfin la politique de recrutement. Nous souhaitons terminer nos remarques par ce point car il constitue un enjeu fondamental pour l'IEP de Lille. Nous voulons rappeler ici que nous avons régulièrement attiré l'attention de notre tutelle sur la situation de l'IEP, toujours en respectant la voie hiérarchique. Ces demandes ont été réitérées, et très argumentées, dans notre projet de Contrat quadriennal et, chaque année depuis 2007, au moment des campagnes d'emplois. Il n'y a, à ce jour, jamais été répondu sur le fond. A nombre d'étudiants comparables, l'IEP de Lille dispose de 18 à 30 postes statutaires d'enseignants de moins que ses homologues, exception faite de Rennes. S'agissant des emplois administratifs, l'IEP compte aujourd'hui plus de contractuels que de personnels statutaires.

Si les évaluateurs de l'AERES pouvaient expliquer la « bonne méthode » pour obtenir qu'un programme de rattrapage soit initié en cette matière, tant pour les personnels d'enseignement que pour les personnels BIATOSS, alors il nous apparaîtrait que les efforts réalisés au quotidien par l'ensemble de nos collègues trouveraient une forme de reconnaissance.

Au total, il apparaît que l'essentiel des remarques critiques du rapport renvoie à deux faiblesses que l'établissement ne maîtrise pas totalement : des locaux trop petits et des postes statutaires insuffisants. Nul doute que le texte de l'AERES nous aidera à convaincre notre tutelle et nos partenaires qu'il s'agit là des deux enjeux structurels pour Sciences Po Lille.

Pierre Mathiot  
Professeur de Science Politique  
Directeur de l'Institut d'Etudes Politiques de Lille



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'IEP de Lille a eu lieu du 18 au 20 mai 2009. Le comité d'experts était présidé par Geneviève **Gourdet**, professeur des universités (Université de Nice-Sofia Antipolis).

## Ont participé à l'évaluation :

Paul **Djondang**, professeur à l'Université Paul Cézanne Aix-Marseille III ;

Massimo **Balducci**, professeur à l'Université Cesare Alfieri de Florence ;

Marie-Pierre **Mol**, consultante à l'Université de Genève ;

Louis **Masliah**, secrétaire général de l'académie d'Amiens ;

Marie **Lefevre**, étudiante à l'IEP de Paris.

Jean-Louis **Mucchielli** délégué scientifique adjoint et Célia **Alfonsi**, 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.