Sciences Po Lyon

Rapport Hcéres

▶ **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Sciences Po Lyon. 2015. hceres-02026289

HAL Id: hceres-02026289

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026289

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

HCERES

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

Établissements

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

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,[1]

Didier Houssin, président

Au nom du comité d'experts,[2]

Dominique Viriot-Barrial, présidente du comité

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

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

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

Sommaire

Présentation 5

La stratégie et la gouvernance 7

I – Un positionnement stratégique à renforcer par la gouvernance institutionnelle 7

II – Une organisation interne à parfaire pour l'élaboration et la communication de la stratégie afin de répondre aux enjeux de développement de l'établissement 7

III – Une politique de partenariat riche sur le plan académique à parfaire sur le plan socio-économique 8

1 ● Le partenariat académique territorial et national 8

2 ● Le partenariat académique international 9

3 ● Le partenariat avec les institutions culturelles et les entreprises 9

4 ● Le partenariat avec les collectivités territoriales 10

IV – Une identité perfectible à travers une communication renforcée 10

V – Une culture qualité difficile à mettre en œuvre au sein de l'établissement 10

La recherche et la formation 11

I – Une stratégie de promotion de la recherche qui porte ses fruits mais reste à renforcer 11

1 ● Une recherche développée dans des unités reconnues et intégrée dans la Comue Université de Lyon 11

2 ● Un volontarisme affiché mais des moyens pour la recherche à maintenir 12

3 ● La valorisation et la culture scientifique 13

II – Une offre de formation solide et attractive mais une formation continue encore en gestation 13

1 ● La diversification de l'offre de formation suite au passage du cursus en cinq ans 13

2 ● L'inscription croissante des formations initiales dans des partenariats à l'échelle de la Comue 14

3 ● La préparation aux concours, une tradition bien portée par le CPAG et en soutien par l'IEPEL 15

4 ● Une formation continue à développer 15

5 ● Un pilotage et une évaluation des formations perfectibles malgré un investissement certain des personnels enseignants et administratifs 16

III – Un environnement favorable pour les doctorants surtout en science politique 17

IV – Une politique de documentation repensée dans le cadre de la reconfiguration de la bibliothèque 17

La réussite des étudiants 19

I – Un réel accompagnement des étudiants, de l'intégration à la diplômation et vers l'insertion professionnelle 19

1 ● Une stratégie de diversification des voies d'accès et un programme de démocratisation qui facilite l'admission à l'IEP de Lyon 19

2 ● Un important suivi des étudiants dans leur orientation et vers leur insertion professionnelle 19

3 ● Une stratégie en matière d'insertion professionnelle appuyée sur un réseau d'alumni mais insuffisamment institutionnalisée 20

II – La vie étudiante portée par une vie associative très riche mais insuffisamment intégrée dans le pilotage de l'établissement 20

1 ● Un tissu associatif riche, vecteur d'un important sentiment d'appartenance à l'IEP de Lyon 20

2 ● Une absence de véritable gouvernance en matière de vie étudiante qui se traduit notamment par un défaut de lisibilité dans le soutien à la vie associative 21

Les relations européennes et internationales 23

Les relations européennes et internationales : un point d'excellence de l'établissement 23

1 ● Mobilité sortante et politique des échanges 23

2 ● Mobilité entrante étudiante 24

3 ● Mobilité enseignante en matière de formation et de recherche 24

Le pilotage et la gestion 25

I – Un pilotage pénalisé par un manque de prospective pluriannuelle 25

1 ● Une volonté d'autonomisation par rapport à l'université Lyon 2 nécessitant une mise en perspective pluriannuelle 25

2 ● Un dialogue de gestion à instaurer 25

II – Une fonction ressources humaines à professionnaliser 26

1 ● Un dialogue social de qualité 26

2 ● Un manque d'outils en GRH pour assurer une vision à long terme 26

3 ● Une difficulté de mise en perspective de dossiers stratégiques relatifs aux charges de personnels 26

III – Une fonction financière et comptable à professionnaliser et à inscrire dans une perspective pluriannuelle 27

IV – Une fonction immobilière et logistique à formaliser 28

V – Le système d'information encore fragile et à renforcer dans le cadre de l'autonomisation avec l'université Lyon 2 28

Conclusion 29

I – Les points forts 29

II – Les points faibles 29

III – Les recommandations 30

Liste des sigles 31

Observations du directeur 33

Organisation de l'évaluation 37

Présentation

Créé en 1948 après ceux de Paris, Bordeaux et Strasbourg, l'Institut d'études politiques de Lyon (IEP de Lyon) est un Établissement public à caractère administratif (EPA), intégré dans le réseau des sept IEP de province, qui recrute sur concours commun avec six d'entre eux (Aix-en-Provence, Saint Germain en Laye, Rennes, Strasbourg, Lille et Toulouse). Rattaché par convention à l'université de Lyon 2, l'IEP de Lyon, doté d'une nouvelle équipe depuis 2014, accueille près de 1 750 étudiants, encadrés par 77 enseignants et enseignants-chercheurs dont 18 non titulaires et 54 personnels administratifs dont 29 non titulaires[3].

Sa place comme établissement en sciences humaines et sociales est fondée sur une ouverture à l'international, une refonte de son offre de formation liée à la consolidation du diplôme en cinq ans (valant grade de master avec double diplômation lorsque les étudiants s'inscrivent dans un diplôme de master en partenariat, entre autres, avec les universités) ainsi que le développement de la formation dans le champ des aires géographiques culturelles par l'intermédiaire de diplômes d'établissement qui marquent sa spécificité.

Cet établissement est marqué par une forte revendication d'autonomie qui se matérialise par l'évolution de ses rapports avec son université de rattachement. Lié à l'origine à l'université Lyon 2, il s'en détache par une refonte progressive de sa convention de rattachement dont la dernière version date de mars 2011. Si cette convention avait déjà induit un solide travail en particulier sur les ressources humaines et le système d'information, ce processus est en voie d'accélération ou du moins de renforcement dans le cadre d'une nouvelle convention qui est en projet. Mais l'IEP de Lyon s'inscrit aussi dans un schéma territorial en pleine mutation. Il est désormais, au même titre que onze autres établissements du site dont les trois universités de Lyon, membre de la Comue Université de Lyon, faisant suite au Pres Université de Lyon. Il participe ainsi à une politique territoriale de coordination, d'accompagnement, de pilotage et de gestion en matière, entre autres, de formation et de recherche comme le soulignent les statuts de la Comue.

L'établissement s'appuie sur une stratégie de partenariats matérialisée, entre autres, par son appartenance au Collège des hautes études Lyon sciences (CHELS, qui réunit, outre l'IEP de Lyon, le Conservatoire national supérieur musique et danse (CNSMD) de Lyon, l'École centrale de Lyon, l'École normale supérieure de Lyon (ENS Lyon) et VetAgro-Sup. Sa politique de territorialisation s'étend au-delà du site lyonnais avec la quatrième université du site, l'université Jean Monnet de Saint-Étienne, où il est prévu de créer un campus métropolitain dès la rentrée de septembre 2016, et d'accueillir une promotion de 50 étudiants de première année pour préparer le diplôme de l'IEP. D'autres partenariats se créent, reposant sur une volonté de développer des axes de travail comme la formation continue avec le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) ou des co-diplômes avec l'École de management de Lyon (EM Lyon), l'École centrale de Lyon ou encore les universités étrangères. La recherche se nourrit aussi de ces partenariats par l'appartenance à des laboratoires et unités mixtes de recherche (UMR) transdisciplinaires liés, par exemple au CNRS, à l'ENS Lyon, à l'université Lyon 2 ou encore à l'université Jean Monnet de Saint-Étienne.

Enfin l'établissement s'intègre dans une politique de site liée à des partenariats structurants avec la région Rhône-Alpes, la métropole de Lyon, Saint-Étienne et le département du Rhône. Cette politique de territorialisation et de site lui permet de bénéficier de projets tant en termes de recherche et formation avec sa participation au projet d'initiative d'excellence (Idex), qu'en termes d'immobilier par son association au contrat de projets État-région (CPER) ou encore au plan campus.

L'IEP de Lyon n'ayant pas accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE), son budget de fonctionnement (fonctionnement et salaires) s'établit en moyenne sur les exercices 2012, 2013 et 2014 à hauteur de 4 M€. Le budget initial 2015 s'élève à 4 183 k€, dont 2 031 k€ de charges de personnel (soit 48,6 %), 1 791 k€ de charges de fonctionnement (soit 42,8 %) et 361 k€ en investissement soit 8,6 %. Par ailleurs, la subvention pour charges de service public (SCSP), demeure stable. Elle s'établit à environ 1 700 k€ et représente 41 % des recettes. Les droits d'inscription pèsent pour environ 30 % ou 1 250 k€ (formation initiale et continue).

Il conviendra, pour cette évaluation, de se pencher sur des points liés à la formation, comme le développement de l'insertion professionnelle de la formation initiale, la stratégie en matière de formation continue ou encore les enjeux et les risques de la création d'un véritable IEP métropolitain. Mais il faudra également s'interroger sur la structuration et la reconnaissance identitaire de la recherche au sein de l'IEP de Lyon. L'ensemble

[3] Soit 64,5 ETP enseignants dont 54,5 personnels titulaires et des vacataires enseignants associés, et 45 ,92 ETPT Biatss dont 23,78 contractuels hors plafond État.

de ces questions est sous-tendu par les mesures et la stratégie à adopter pour parfaire un pilotage financier et comptable, et lié aux ressources humaines de l'IEP de Lyon, établissement qui s'inscrit dans une perspective d'autonomie engendrant des efforts tant humains que matériels.

Le double défi de l'IEP de Lyon est de réussir son processus d'autonomisation et de conserver son identité dans un environnement riche qui lui imposera d'être opérationnel pour assumer toutes ses missions.

La stratégie et la gouvernance

L'IEP de Lyon s'inscrit dans une stratégie qui, d'une part, assoit ses atouts premiers que sont une formation reconnue et une ouverture vers l'international et, d'autre part, s'efforce de promouvoir une recherche de qualité dans le cadre de partenariats solides. Cette stratégie s'appuie sur une gouvernance repensée, axée sur le développement du dialogue social mais qui devra s'approprier une vision prospective pluriannuelle.

I – Un positionnement stratégique à renforcer par la gouvernance institutionnelle

L'IEP de Lyon s'inscrit et s'identifie dans une tradition forte d'établissement de formation marqué par une richesse de son offre, une internationalisation reconnue et une véritable politique de démocratisation dans le recrutement et le suivi des étudiants. Cette politique de formation, bien identifiée, se double désormais d'une politique scientifique que l'établissement renforce par un soutien financier accru et en développant ses leviers partenariaux. Mais cette stratégie doit désormais s'inclure dans une réflexion globale de site prenant en compte, mais aussi tirant les avantages, de la présence de l'IEP de Lyon au sein d'institutions comme la Comue et le CHELS. Il convient que l'IEP de Lyon ait un rôle actif dans ces instances, rôle qu'il ne pourra tenir que s'il développe en son sein de réelles stratégies qui doivent impérativement dépasser les seules problématiques de la recherche et de la formation. L'établissement doit s'inscrire dans un véritable schéma directeur qui touche tous les aspects de l'établissement.

Le conseil d'administration apparaît comme un lieu de débats qui portent sur des sujets instruits au préalable, tant fonctionnels (gouvernance par rapport aux universités lyonnaises, réseau des IEP, scolarité, droits, cursus, etc.) que techniques (financiers, protocole ARTT, etc.). Une formation des membres du CA à la gouvernance devrait d'ailleurs être renforcée pour la maîtrise de la technicité des échanges[4]. Mais plus généralement, on peut regretter que de véritables débats stratégiques tant en matière de formation, de politique de la recherche, de communication mais plus largement de pilotage n'aient pas réellement place en son sein. Il semblerait que ces discussions aient lieu plutôt de manière cloisonnée dans la commission scientifique et la commission des études et ce malgré une commission permanente qui précède chaque CA. Ainsi, le conseil d'administration, très institutionnel, pourrait être utilement complété par un conseil stratégique, comprenant les représentants de l'établissement mais aussi des personnalités extérieures impliquées, qui évoquerait les grandes orientations de l'établissement ainsi que les objectifs stratégiques notamment dans le domaine de la recherche.

On peut remarquer que conformément au décret 89-902 du 18 décembre 1989 relatif aux IEP dotés d'un statut d'établissement public administratif (EPA) rattaché à une université, un seul élu représente les personnels Biatss au conseil d'administration[5] pour un effectif de 52[6], alors que le collège des enseignants comprend dix sièges pour un effectif de 77[3], celui des étudiants, neuf sièges.

La mise en place du comité technique et celle plus prospective du CHSCT ont particulièrement amélioré le dialogue social avec les syndicats.

II – Une organisation interne à parfaire pour l'élaboration et la communication de la stratégie afin de répondre aux enjeux de développement de l'établissement

Une nouvelle équipe de direction a pris ses fonctions à la rentrée 2014, elle se réunit hebdomadairement en un comité de direction qui est composé du directeur, du directeur adjoint, de la secrétaire générale, de la responsable des études, des directeurs des études 1er cycle et second cycle, du directeur du centre de préparation à l'administration générale (CPAG), du directeur des relations internationales et de la directrice de la bibliothèque. L'équipe de direction s'est enrichie très rapidement d'un directeur adjoint en charge de la recherche et des partenariats. A noter que les représentants des étudiants peuvent être invités à se joindre à ce comité en tant que de

[4] Il existe une formation des élus étudiants à la gestion et aux finances publiques.

[5] A titre de comparaison, le conseil d'administration des universités (EPCSCP) comprend entre 24 et 36 membres, ainsi répartis : 8 à 16 représentants pour les enseignants/chercheurs, enseignants et chercheurs, 4 ou 6 pour les représentants des étudiants, 4 ou 6 pour les représentants des Biatss et 8 personnalités extérieures.

[6] Source : MENESR.

besoin. Les statuts de l'établissement ne prévoient pas de vice-président étudiant. Le fait qu'il n'y ait pas de représentation étudiante au sein du comité de direction ne semble cependant pas être un obstacle à la qualité du dialogue instauré entre la direction et les étudiants. Des chargés de missions, directeurs ou responsables, accompagnent la mise en œuvre des différents axes de la politique de la direction, tels que démocratisation et égalité des chances, relations internationales, mobilité professionnelle, ou encore formation à distance (IEPEL). Les membres de la nouvelle équipe, tout comme les personnels rencontrés, s'impliquent fortement et paraissent attachés à leur établissement.

Toutefois, les services de manière générale ont fait part lors des entretiens d'un déficit d'informations. Malgré la tenue régulière du comité de direction, la diffusion de l'information doit être améliorée et peut être envisagée au sein d'autres réunions, soit thématiques, soit de compositions différentes. Ce manque de communication pourrait être un obstacle à une bonne anticipation et à une préparation réfléchie des dossiers. En termes de stratégie à développer dans les différents services, des lettres de mission seraient utiles afin de décrire les fonctions dévolues, les responsabilités à assumer et les objectifs fixés, ce qui dépasse la simple fiche de poste. Même si des progrès ont été réalisés, la conception d'un organigramme fonctionnel lié aux seuls services, clair et structuré, devrait donner à chaque fonction la lisibilité attendue.

Par ailleurs, depuis la décision d'autonomisation par rapport à l'université Lyon 2, des personnels avec de nouvelles compétences ont été recrutés (en ressources humaines et informatique notamment). Plus de la moitié des 11 services de l'IEP de Lyon sont des services supports placés directement auprès de la secrétaire générale. L'IEP de Lyon n'est pas encore parvenu à un degré de structuration des services qui leur permettrait de porter sans risque des dossiers stratégiques. La présence d'un contrôleur de gestion qui pourrait être un plus, donnerait des éclairages et des analyses optimisant l'aide au pilotage et par conséquent la prise de décision.

Pour autant, le dialogue social est véritablement pris en compte par la nouvelle équipe. Les partenaires sociaux, représentants des personnels administratifs, sont sensibles à l'engagement de la direction à travers sa nouvelle secrétaire générale sur des dossiers stratégiques : tenue de deux groupes de travail et aboutissement des travaux en l'espace de 18 mois. La direction souhaite ainsi travailler dans un climat serein et faire preuve de transparence ; c'est pourquoi sont instaurées régulièrement (janvier-juin-septembre), avec l'ensemble du personnel, sur le site de Lyon, des assemblées générales qui permettent des échanges d'information sur des sujets tels que la mise en place du protocole, aménagement et réduction du temps de travail (ARTT), ou de celui applicable aux agents non titulaires. Cependant cette transparence peut faire défaut dans le cadre de décisions stratégiques pour l'établissement qui pourraient avoir un impact fort tant sur le personnel enseignant, administratif que sur les étudiants. L'exemple marquant concerne la politique de territorialisation. Sur le sujet stratégique de l'IEP métropolitain, tant les services chargés d'instruire les dossiers, les représentants du personnel que les étudiants s'estiment insuffisamment informés, sur un sujet n'ayant généré que peu de débats internes mais au mieux une information comme on peut la trouver dans les procès-verbaux du CA.

III – Une politique de partenariat riche sur le plan académique à parfaire sur le plan socio-économique

Afin d'élargir son offre de formation et de renforcer sa politique scientifique, l'IEP de Lyon a développé un grand nombre de partenariats académiques tant avec des établissements nationaux qu'internationaux. En revanche, les partenariats avec les entreprises restent à parfaire. Les partenariats avec les collectivités territoriales sont assez solides, essentiellement tournés vers des aides patrimoniales et financières.

1 ● Le partenariat académique territorial et national

L'IEP de Lyon est bien inséré dans de solides réseaux de partenariats académiques. Comme précisé précédemment, il est membre de la Comue Université de Lyon et ses liens sont particulièrement étroits avec l'université Lyon 2, notamment en raison des doctorats et des masters communs aux deux établissements. L'IEP de Lyon est aussi membre du CHELS, créé en 2013, qui regroupe plusieurs grandes écoles de Lyon (parmi lesquelles l'ENS et l'École centrale de Lyon). Enfin, l'établissement appartient au réseau des sept IEP du concours commun ; ceci est important en termes de synergie puisqu'il permet la mise en commun des ressources pour le concours d'entrée, pour le développement de l'enseignement en ligne mais aussi pour les masters. Enfin, l'établissement a intégré en 2015 la Conférence des grandes écoles, intégration dont il conviendra d'analyser l'influence au regard de la notoriété des autres établissements en tête de ce réseau.

La stratégie développée actuellement par l'établissement consiste à mettre en place un IEP métropolitain en partenariat avec l'université Jean Monnet de Saint-Étienne. Le projet s'inscrit dans une politique de développement du territoire métropolitain. Sciences Po Lyon compte déjà environ 30 étudiants des années 4 et 5 sur le site de Jean-Monnet ; ils sont inscrits dans les Masters Altervilles et AlterEurope et dans la spécialité « Développement durable des

territoires ». Le développement se fera donc sur le premier cycle à partir de 2016 ou 2017 avec une cinquantaine d'étudiants mais aussi par le deuxième cycle avec les trois parcours précités et un parcours du Master de Science politique intitulé « Enjeux et politiques de santé ». Le site de l'IEP de Lyon à Saint-Étienne bénéficie des locaux mis à disposition par l'université. Les temps et coûts de transport entre les deux villes restent naturellement des points à étudier pour permettre un déploiement harmonieux des échanges entre les deux sites.

Parallèlement, l'établissement cherche à s'autonomiser par rapport à l'université Lyon 2. Sans pour autant rompre les liens étroits qui unissent les deux établissements en matière de recherche et de formation, l'IEP de Lyon souhaite être plus autonome sur le plan administratif. Il s'agirait notamment pour l'IEP de Lyon de gérer directement les inscriptions des étudiants, qui sont actuellement effectuées à l'université Lyon 2. La convention du 31 mars 2011, entre l'université Lyon 2 et l'IEP de Lyon stipule :

- en son article 2 que l'environnement informatique et comptable doit être compatible avec celui de l'université, afin que l'agent comptable exerce pleinement sa mission ;
- en son article 4 que chaque établissement est autonome en matière de RH (chacun prenant directement en charge la gestion des carrières de ses propres personnels (Biatss et enseignants) ;
- en son article 5 que chaque établissement se charge distinctement de la mise en place et du fonctionnement des instances paritaires.

Si, selon l'article 6, les inscriptions administratives sont dévolues à l'université de Lyon 2[7], l'IEP de Lyon semble vouloir étudier la piste d'une gestion en propre de ces inscriptions, ce qui apparaît comme l'ultime phase de « l'autonomisation ».

Ces deux projets auront des implications budgétaires importantes sur les prochaines années, qu'il convient d'étudier précisément afin d'en pérenniser la faisabilité.

2 ● Le partenariat académique international

Les partenariats noués avec les universités étrangères ont permis de développer les échanges réguliers d'étudiants qui s'avèrent bénéfiques pour les deux parties. 90 % des étudiants lyonnais font une mobilité académique à l'étranger en 3ème année, et l'établissement a accueilli chaque année (de 2009 à 2012) plus de 200 étudiants étrangers, 300 en 2013. La mobilité internationale des étudiants constitue ainsi l'un des points forts de l'IEP de Lyon. Cette politique de formation résolument tournée vers l'international est complétée par l'accueil de professeurs invités qui permet de développer les collaborations en matière de recherche.

3 ● Le partenariat avec les institutions culturelles et les entreprises

L'IEP de Lyon est engagé dans un partenariat avec la Villa Gillet[8] qui semble fructueux pour les deux parties. Cette institution culturelle accueille chaque année quelques étudiants stagiaires de l'IEP de Lyon dont la contribution est très appréciée. L'organisation régulière de conférences communes, notamment dans le cadre du festival « mode d'emploi : un festival des idées », contribue aussi utilement au rayonnement local des deux établissements.

En revanche, l'IEP de Lyon semble entretenir des relations trop ténues avec les entreprises du secteur privé, sans doute du fait de son domaine de spécialisation qui l'oriente plutôt vers la sphère publique. Actuellement, l'intensification des relations avec le tissu des entreprises locales apparaît nécessaire pour favoriser l'insertion professionnelle des étudiants, car beaucoup d'entre eux rejoignent les entreprises après leurs études. Des liens plus forts avec le secteur privé permettraient aussi de faciliter la recherche de stages pour les étudiants et constitueraient un levier pour développer la formation continue courte à destination des cadres de ce secteur. Quelques mesures ont été prises par l'établissement pour remédier à la situation, parmi lesquelles la nomination dans le CA de deux personnalités extérieures issues du monde des entreprises et le recours à des professeurs associés pour l'enseignement. Cependant, beaucoup reste à faire pour promouvoir l'image de l'institution dans le secteur privé et renforcer les contacts avec les entreprises locales. Pour ce faire, l'établissement pourrait s'appuyer sur le réseau de ses anciens élèves, qui ne semble pas pleinement mobilisé aujourd'hui.

---

[7] Les coûts de fonctionnement supportés initialement par l'université de Lyon 2 sont ensuite facturés à l'IEP de Lyon ainsi que le coût des éditions et de réactualisation des cartes.

[8] Créée en 1987, la Villa Gillet s'intéresse à toutes les formes de culture : littérature, sciences humaines, politiques et sociales, philosophie, histoire, etc. Elle propose une approche culturelle des savoirs à travers les rencontres publiques qu'elle organise et les festivals qu'elle programme, dont *Mode d'emploi : un festival des idées*, initié en novembre 2012, qui implique des enseignants-chercheurs de l'IEP de Lyon.

4 ● Le partenariat avec les collectivités territoriales

Le partenariat avec les collectivités territoriales apporte en termes de soutien logistique une aide particulièrement sensible. Ainsi le CPER, le plan campus permettent de concrétiser des opportunités d'aménagement et d'extension des locaux dont l'IEP de Lyon a bénéficié fortement ces dernières années. Mais la région apporte aussi une aide non négligeable en matière de bourses régionales dans le cadre de programme de soutien ARC (*Academic research communities*). Le regroupement des régions (Rhône-Alpes et Auvergne) pourrait amener à l'IEP de Lyon des sources plus importantes en termes de développement de formation continue par un tissu industriel enrichi (ex : Michelin, etc.). Dans le cadre de la Métropole grand Lyon, l'IEP de Lyon bénéficie à l'occasion de sa participation à un Labex du soutien financier de cette dernière (9 M€ sur dix ans sur la totalité du Labex IMU[9] qui regroupe plus de 750 chercheurs et doctorants).

IV – Une identité perfectible à travers une communication renforcée

L'IEP de Lyon a réalisé de considérables efforts en termes de communication interne, matérialisés par la création d'un nouveau site internet et la mise en place de deux intranets pour les personnels et les étudiants, désormais aboutis. Ces instruments sont les supports d'une communication interne développée à travers, en particulier, une *newsletter* hebdomadaire. Pourtant la communication interne des décisions stratégiques prises dans le cadre des instances de direction et des instances d'échange semble plus fragile.

Quant à la communication externe, le site internet, dans l'optique d'une réelle politique d'internationalisation, se devrait d'être au moins traduit en anglais et au mieux comporter des pages de présentation dans les langues en relation avec les aires culturelles soutenues par les diplômes d'établissement.

Mais il manque une réelle stratégie de l'établissement en cette matière, ancrée autour d'axes forts, qui permettrait au service d'utiliser les moyens adéquats pour supporter cette fonction primordiale. La communication telle qu'elle est présentée dans le rapport d'autoévaluation de l'établissement (RAE) semble se focaliser sur le site internet. Mais il conviendrait de parfaire cette communication par une présence, en particulier, sur les réseaux sociaux et ce, en participation avec le réseau des IEP.

V – Une culture qualité difficile à mettre en œuvre au sein de l'établissement

La démarche qualité ne semble pas encore appréhendée dans la culture de l'IEP de Lyon. En effet, l'établissement n'a pas mis en place de procédures permettant de suivre et d'analyser ses données à travers la conception de tableaux de bord, aides à la prise de décisions. Une cellule de pilotage aurait pu, à titre d'exemple, porter un tel projet. En ce qui concerne les services d'appui, le contrôle interne comptable (CIC) n'est pas mis en œuvre, ce qui constitue une des fragilités de l'établissement. On peut d'ailleurs regretter cette absence de démarche qualité à travers le rapport d'autoévaluation qui dresse le bilan des actions menées mais ne présente dans sa dernière partie plus prospective qu'une vision très étroite reposant essentiellement sur la formation. Aucun autre document de stratégie en matière de formation et de recherche n'a été donné au comité.

Dans le domaine pédagogique, il n'existe pas d'observatoire des formations ou de la vie étudiante. L'évaluation des enseignements gagnerait à être plus approfondie et systématisée. Le suivi des étudiants, mais aussi des doctorants, et de leur insertion professionnelle est perfectible. De plus la démarche effectuée dans l'optique de la certification des compétences n'est pas aboutie comme le souligne le RAE. Elle devrait reposer sur différents points, comme la reconnaissance par un organisme certificateur de l'existence de critères précis pour atteindre un certain niveau de qualité de l'enseignement dispensé, mais aussi sur l'inscription des diplômes au registre national des compétences professionnelles (RNCP). Cela pourra être un frein important à une reconnaissance internationale de l'établissement, puisqu'elle est exigée par de nombreux organismes internationaux, mais aussi à une reconnaissance nationale car elle apparaît comme un élément clé de la reconnaissance dans le monde professionnel et en particulier entrepreunarial. En matière de recherche, la démarche qualité apparaît embryonnaire, se matérialisant par un référencement des publications quantitatif (et non qualitatif) en fonction des types de revues.

La politique de la qualité n'est pas encore portée par l'équipe de direction sur chaque champ d'activité ni traduite par des objectifs. A terme, l'autoévaluation, le suivi des résultats pourraient générer une dynamique itérative, de manière fiable et pérenne.

[9] Labex intelligence des mondes urbains (IMU).

La recherche et la formation

I – Une stratégie de promotion de la recherche qui porte ses fruits mais reste à renforcer

Déjà affirmée dans le contrat quadriennal précédent par son intégration dans le Pres lyonnais, la politique de recherche a été confortée au cours de ces dernières années. Plutôt que de créer une unité propre à l'établissement, le choix, conforme à l'esprit de la structuration de la recherche sur le site lyonnais — Pres puis Comue —, a été de s'inscrire dans des unités multi-tutelles. Cette stratégie, ainsi que les actions développées au sein de l'IEP de Lyon en faveur de la recherche, ont contribué à faire reconnaître l'établissement pour les activités de ses enseignants-chercheurs, à accroître sa visibilité internationale et à renforcer son intégration dans l'écosystème local et régional. Cependant, force est de constater que, malgré son volontarisme affiché en matière de politique de recherche, l'établissement n'a pas fourni de document stratégique en la matière.

1 ● Une recherche développée dans des unités reconnues et intégrée dans la Comue Université de Lyon

L'IEP de Lyon a incité ses enseignants-chercheurs à s'inscrire dans des unités de recherche locales. Rares (soit quatre d'après le RAE) sont maintenant les enseignants-chercheurs de l'IEP de Lyon qui mènent leurs activités dans des unités extérieures au site lyonnais. L'établissement est tutelle de trois unités mixtes de recherche (UMR), d'une équipe d'accueil (EA), ainsi que de la MSH « Institut des sciences de l'homme ».

L'UMR 5206 Triangle[10] (action, discours, pensée politique et économique) a pour tutelles le CNRS, l'ENS de Lyon, l'université Lyon 2, l'université Jean Monnet de Saint-Étienne et l'IEP de Lyon. Cette unité pluridisciplinaire est dirigée par un enseignant-chercheur de l'IEP de Lyon ; 19 enseignants-chercheurs de l'IEP de Lyon (sur un total d'environ 110 enseignants-chercheurs et chercheurs dans l'unité) sont membres de cette UMR. Triangle est une unité de grande qualité, avec des productions scientifiques au rayonnement national et international. Reconnue pour ses travaux en analyse des politiques publiques, sociologie politique, pensée politique et économique, l'unité est bien insérée dans le paysage scientifique lyonnais (deux Labex, COMOD[11] et IMU) et national. Des chantiers porteurs (politiques de l'éducation et de la santé, humanités numériques) ont été ouverts. Attractive, l'UMR Triangle a su attirer des chercheurs de rang international.

L'UMR 5062 IAO[3] (Institut Asie orientale) a pour tutelles le CNRS, l'ENS de Lyon, l'université Lyon 2 et l'IEP de Lyon. Cette unité pluridisciplinaire (anthropologie, droit, géographie, histoire, littérature, philosophie, sciences économiques et science politique) réunit des chercheurs SHS travaillant principalement sur l'Asie de l'Est et du Sud-Est (Chine, Corée, Japon, Laos, Taïwan, Thaïlande, Vietnam, Indonésie). Ce positionnement sur une aire culturelle est la force de cette unité qui est par ailleurs fragilisée par ses effectifs réduits et par une vague de départs à la retraite. Sur un total d'une quinzaine d'enseignants-chercheurs, trois appartiennent à l'IEP de Lyon. IAO est une unité très productive, reconnue à l'étranger et attractive, mais elle doit rendre plus explicite son implication dans l'environnement social, économique et culturel.

L'UMR 5195 Gremmo[3] (groupe de recherche et d'études sur la Méditerranée et le Moyen-Orient) a pour tutelles le CNRS, l'université Lyon 2, l'IEP de Lyon. Cette unité pluridisciplinaire spécialisée dans les études urbaines sur les mondes arabe, turc et iranien est paradoxalement fragilisée par ses collaborations avec les centres français à l'étranger, qu'elle alimente en chercheurs : elle ne compte qu'une douzaine d'enseignants-chercheurs dont un de l'IEP de Lyon. L'unité bénéficie d'un ancrage historique et d'une forte interaction avec la demande sociale (en particulier pour des activités d'expertise) mais la reconnaissance scientifique dont elle jouit s'appuie plus sur le rayonnement d'individualités que sur une dynamique collective. L'éclatement thématique, la taille critique, la démographie déséquilibrée de ses membres ainsi que l'inégale production, ont conduit les experts ayant visité l'unité à suggérer un rapprochement avec d'autres structures de recherche lyonnaises.

L'EA 4147 Elico[3] (laboratoire de recherche lyonnais en sciences de l'information et de la communication) a pour tutelles les trois universités lyonnaises, l'ENSSIB (École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques) et l'IEP de Lyon. Son programme est structuré en deux axes : identités, langages et pratiques

[10] D'après les évaluations des unités de recherche du site de Lyon-Saint-Étienne.

[11] Labex constitution de la modernité (COMOD).

médiatiques ; bibliothèques numériques, documents numériques et médiations. Sur un total de près de 40 enseignants-chercheurs, quatre sont en poste à l'IEP de Lyon (axe 1 d'Elico). L'unité est confrontée à plusieurs difficultés organisationnelles, dont l'absence de locaux propres, la fragmentation budgétaire, l'éclatement du soutien administratif sur trois universités. L'unité Elico est bien insérée dans l'environnement local et régional mais sa production scientifique est à développer à l'international. Elle doit aussi ouvrir des chantiers innovants en prise avec son environnement.

En outre, quatre enseignants-chercheurs de l'IEP de Lyon participent aux activités de l'UMR 5190 LARHRA (laboratoire de recherche historique Rhône-Alpes) qui a pour tutelles le CNRS, les universités Lyon 2 et Lyon 3, l'ENS de Lyon, l'université Pierre-Mendès-France de Grenoble, et trois à celles de l'UMR 5593 LET (laboratoire d'économie des transports) qui a pour tutelles le CNRS, l'université Lyon 2, l'ENTPE. Le comité propose que l'IEP de Lyon devienne également tutelle de ces deux unités, ce qui permettrait d'officialiser la présence des enseignants-chercheurs de l'IEP de Lyon dans ces UMR.

Le soutien fort du CNRS au développement de la recherche sur le site lyonnais bénéficie à l'IEP de Lyon. La convention de site signée entre les établissements du site et le CNRS donne une place réelle aux sciences humaines et sociales.

L'IEP de Lyon s'est impliqué dans le montage puis le fonctionnement du Labex IMU, intégré au sein du programme avenir Lyon - Saint-Étienne (PALSE)[12] puis aujourd'hui dans le projet d'Idex porté par la Comue Université de Lyon. La Comue est reconnue par l'IEP de Lyon et ses enseignants-chercheurs comme une force pour obtenir des moyens et faire aboutir des projets transversaux, ainsi que comme un atout pour renforcer la visibilité internationale de l'IEP de Lyon. En revanche, l'ancrage des enseignants-chercheurs de l'IEP de Lyon dans leur environnement socio-économique ou culturel pourrait être renforcé. Déjà non négligeables, les collaborations de recherche ou d'expertise associant ces différentes unités avec des partenaires non académiques pourraient être davantage développées, en mobilisant notamment les partenariats développés par l'IEP de Lyon dans le domaine de la formation, tant à Lyon qu'à Saint-Étienne.

2 ● Un volontarisme affiché mais des moyens pour la recherche à maintenir

La thématique transversale adoptée dans le cadre de l'actuel contrat quinquennal (« savoirs et discours dans et pour l'action ») était trop large pour jouer un rôle fédérateur entre les enseignants-chercheurs. L'établissement s'interroge aujourd'hui quant à sa poursuite ou à des soutiens ciblés vers les activités qui s'inscriraient dans les axes retenus au niveau de la Comue et du projet d'Idex. Ce choix stratégique relève entre autres de la nomination d'un directeur-adjoint en charge de la recherche et des partenariats en novembre 2014, nomination qui témoigne de la volonté de l'IEP de Lyon de développer une réelle politique de recherche.

La commission scientifique regroupe des membres nommés (représentants des unités de recherche dont l'IEP de Lyon est tutelle, représentants des formations doctorales et des masters) et des membres élus (quatre représentants des PR, quatre représentants des MCF, un représentant des doctorants). La présidence est élue au sein des membres élus. Le directeur et le directeur-adjoint participent aux travaux de celle-ci.

La commission scientifique apporte des soutiens financiers, modestes, pour différents projets (publications, colloques et journées d'étude, projets dans le cadre de la thématique transversale portés tant par les enseignants-chercheurs que par les doctorants, etc.). Qu'ils soient membres d'une unité de recherche dont l'IEP de Lyon est tutelle ou non, les enseignants-chercheurs et les doctorants bénéficient des mêmes possibilités de soutien de la part de l'IEP de Lyon notamment en matière d'internationalisation. La commission scientifique intervient également, en formation restreinte, dans la mise en œuvre de la politique des ressources humaines relative aux enseignants-chercheurs, tant au niveau des recrutements que dans la gestion des carrières. Cette politique est convergente avec les enjeux des unités de recherche : publication d'un poste pour l'IAO, évolution envisagée du dispositif CRCT vers le soutien à des candidatures IUF, voire ERC. Le recrutement de professeurs invités, notamment dans le cadre des possibilités offertes sur le site lyonnais (Comue et Institut d'études avancées « Collegium de Lyon ») est considéré comme un soutien à l'internationalisation de la formation et de la recherche. C'est ce dispositif qui a permis le recrutement en 2015 d'un professeur de science politique de renommée internationale.

[12] Le programme avenir Lyon - Saint-Étienne est un grand programme porté par l'Université de Lyon et bénéficiant via le PIA du soutien financier de l'État jusqu'en 2016. Il constitue la préfiguration à la candidature Idex en 2015 et à la labellisation comme site d'excellence.

La faiblesse des moyens dévolus à la recherche[13] vient en contrepoint du volontarisme affiché. Déjà limités, les moyens financiers de la commission scientifique ont encore été réduits en 2015 (de 22 000 € à 18 500 €), cela sans concertation préalable. L'engagement pris dans le précédent contrat de faire un bilan à mi-parcours de l'activité de recherche n'a pas été tenu. Il n'y avait pas, jusqu'à une date récente, de suivi de l'utilisation des soutiens accordés par la commission scientifique. En revanche, les personnels de la bibliothèque contribuent à la visibilité de la recherche en assurant le suivi des publications et activités des enseignants-chercheurs et doctorants.

3 ● La valorisation et la culture scientifique

L'IEP de Lyon ne développe que des dispositifs de valorisation interne qui ne relèvent pas spécifiquement de la valorisation et de la culture scientifique. Ils consistent essentiellement dans le recensement et la diffusion des travaux de recherche et des publications par les services de la bibliothèque dont l'implication est réelle.

Pour ce qui est de la valorisation scientifique elle-même, l'IEP de Lyon ne met aucunement en exergue une réelle politique en cette matière. L'établissement met en avant un certain nombre d'actions individuelles, de sollicitations faites à des chercheurs, de nombreuses conférences pour des partenaires comme la Villa Gillet, sans que cela ne constitue réellement une politique ou même une stratégie d'établissement. Cette situation transparaît aussi à travers la vision qu'en ont les directeurs d'unités. Ces derniers s'inscrivent assez peu dans une logique de valorisation scientifique qui supposerait des conventions d'expertise avec les acteurs socio-économiques, notamment culturels. Les excellents partenariats que l'IEP de Lyon a pu tisser avec des établissements de renom comme l'ENS Lyon en SHS, avec l'École centrale de Lyon dans le domaine de l'ingénierie, ou encore avec l'EM dans le domaine du management devraient permettre de trouver des cadres propices au développement de projets interdisciplinaires avec des acteurs économiques.

L'établissement pourrait peut-être s'appuyer sur des institutions comme la SATT Pulsalys, société d'accélération du transfert de technologie de Lyon - Saint-Étienne créée le 20 décembre 2013 dans le cadre du programme des investissements d'avenir (PIA), pour élaborer un embryon de stratégie de valorisation. En effet, au sein de la SATT, même si l'on reconnaît assez humblement les déficits de projets en matière de sciences humaines et sociales, un appel à projet très général en SHS a été lancé mais n'a reçu que très peu de réponses.

II – Une offre de formation solide et attractive mais une formation continue encore en gestation

En 2015, l'offre de formation de l'IEP de Lyon fait l'objet d'une évaluation par le HCERES dont le comité n'avait pas connaissance lors de sa visite et qui n'a donc pas été exploitée. Comme pour les autres IEP, la pluridisciplinarité de la formation, l'organisation du second cycle du diplôme de l'IEP en spécialités, l'offre de masters co-habilités permettent aux étudiants d'envisager une grande diversité de débouchés professionnels. Celle-ci a été renforcée encore par la consolidation de partenariats avec de nombreux établissements lyonnais. L'ouverture de parcours de second cycle, et bientôt d'un cursus complet sur le site de Saint-Étienne, offre de nouvelles opportunités, dont l'accroissement des effectifs, mais elle est également porteuse de risques.

Au sein du réseau des IEP, celui de Lyon se distingue par ses formations consacrées à la connaissance des aires culturelles, enseignements qui préparent à l'année de mobilité, point fort des cursus de l'IEP de Lyon. Cet élément de la stratégie d'internationalisation de l'IEP de Lyon est un des facteurs de son attractivité.

La diversification des voies d'accès à l'IEP de Lyon a débouché sur celle des recrutements, même si l'accueil en formation continue reste modeste. Les formations sont assurées dans un environnement amélioré grâce à plusieurs opérations de rénovation (voir politique documentaire) et par des équipes pédagogiques dans lesquelles les intervenants extérieurs jouent un rôle déterminant pour la professionnalisation des formations.

1 ● La diversification de l'offre de formation suite au passage du cursus en cinq ans

Le passage en 2009 du cursus en cinq années a imposé des ajustements et un renouvellement des formations. Cette évolution de l'offre et son enrichissement se sont déroulés progressivement au cours de la période contractuelle 2011-2015. L'offre actuelle est globalement consolidée, même si les adaptations des contenus se poursuivent. Elle s'organise autour d'un premier cycle pluridisciplinaire (deux années plus une de mobilité internationale) et d'un second cycle qui est structuré en quatre secteurs (affaires internationales, affaires publiques, communication, affaires urbaines et territoriales) complétés de masters co-habilités et co-gérés avec d'autres établissements ainsi que

[13] En 2015, le budget recherche représente 0,4 % du budget global.

d'une offre évolutive de masters conventionnés et de la mutualisation inter-IEP en 5ème année (8 à 23 sortants et 7 à 19 entrants selon les années sur cinq ans).

La recomposition et l'élargissement de l'offre de 2ème cycle a répondu à des objectifs de rationalisation et de cohérence (fermeture du parcours « analyses et pratiques comparées de la politique », fusion de deux spécialités pour donner naissance à la spécialité « management du service public et des partenariats publics/privés ») ainsi que de diversification et adaptation des perspectives d'insertion professionnelle (cas de la restructuration de la spécialité « stratégie des échanges culturels internationaux » et surtout mise en place du secteur de formation « affaires urbaines et territoriales » sur le site de Saint-Étienne). L'offre est variée puisque l'IEP de Lyon propose 11 spécialités professionnelles en 5ème année (affaires asiatiques, affaires européennes : entreprises et institutions, carrières publiques, communication, culture et institutions, conduite de projets et développement durable des territoires (avec l'université Jean Monnet de Saint-Étienne), coopération et développement au Maghreb et au Moyen-Orient, gestion de projets, coopération et développement en Amérique latine, globalisation et gouvernance, journalisme, médias et territoires, management du secteur public et des partenariats publics/privés, stratégies des échanges culturels internationaux) et six masters co-gérés (master de politiques publiques (MAPP) (avec l'université Lyon 2, Vétagrosup, et ENTPE – labellisé Comue) comportant les trois parcours analyse des politiques publiques, évaluation des politiques publiques, politique de l'alimentation et gestion des risques sanitaires, master Asie orientale contemporaine (avec ENS de Lyon), histoire de la pensée politique (avec l'ENS de Lyon et l'université Lyon 2), master administration des institutions de recherche (avec ENS de Lyon – labellisé Pres), master Altervilles (avec l'université Jean Monnet de Saint-Étienne – labellisé Comue), master AlterEurope (avec ENS de Lyon et l'université Jean Monnet de Saint-Étienne – labellisé Comue).

L'organisation de cette 5ème année elle-même a été progressivement ajustée. Le tronc commun destiné à garantir un socle commun d'apprentissages, tout en légitimant la double diplômation éventuelle (diplôme d'IEP et master), est maintenant stabilisé et repose sur des enseignements en ligne via le service informatique et en présentiel, avec une session intensive en début d'année universitaire.

Un deuxième ensemble d'ajustements concerne les disciplines fondamentales. A partir de l'année 2012-2013, les enseignements de droit ont été repensés sur l'ensemble du cursus, avec mise en place d'un cours d'introduction au droit et réorganisation des enseignements de droit constitutionnel et droit administratif. Les réflexions lancées en économie et en histoire n'ont pas encore débouché sur des réajustements.

Les diplômes relatifs à la connaissance des aires culturelles à destination des étudiants de 1ère et 2ème année constituent l'une des forces majeures de l'offre de formation de l'IEP de Lyon. D'abord proposés en tant que DU de l'université Lyon 2, ils se sont transformés en diplômes d'établissements (DE). L'ensemble des grandes aires culturelles est couvert : Europe, États-Unis, Monde arabe, Asie, Amérique latine et Caraïbes, puis Afrique subsaharienne contemporaine à partir de 2012. Ces DE accueillent près de 400 étudiants chaque année. Organisés sur deux années, ils sont suivis par une très grande partie des étudiants de 1ère année et des étudiants internationaux de l'IEP de Lyon, ainsi que par des étudiants d'autres établissements lyonnais non inclus dans le CHELS (un peu moins de 10 % des effectifs des DE). Des projets concernant l'espace euro-méditerranéen ainsi que le Brésil et les pays émergents sont en réflexion pour le site de Saint-Étienne. Au cours du prochain contrat, l'établissement envisage d'élargir de prendre appui sur ces DE pour ouvrir des formations autour des problématiques de défense et de sécurité, y compris environnementale. Leur finalité, entre préparation à la mobilité et professionnalisation, s'en trouverait partiellement clarifiée.

2 ● L'inscription croissante des formations initiales dans des partenariats à l'échelle de la Comue

L'établissement a développé une stratégie de diversification et professionnalisation de l'offre de formation qui repose sur les différents partenariats académiques noués avec des établissements de la métropole lyonnaise. Bien que l'université Lyon 2 reste un partenaire important de l'IEP de Lyon, tout particulièrement pour l'offre de masters conventionnés (en sociologie politique, urbanisme et aménagement, information et communication, économie et management), sa place dans l'offre de formation a été réduite au profit de l'ENS de Lyon et des écoles réunies dans le cadre du CHELS, et surtout de l'université Jean Monnet de Saint-Étienne.

Importants en matière de recherche, les liens avec l'ENS Lyon sont également forts en matière de formation dans deux domaines : les langues et les politiques publiques. Trois masters sont co-habilités avec l'ENS : les masters « Asie orientale contemporaine - Asioc » et « master de politiques publiques – MAPP » qui sont à dominante recherche, et le master professionnel « administrateur des institutions de recherche et de diffusion des connaissances – Admire ».

L'intégration en 2015 de l'établissement dans la conférence des grandes écoles est cohérente avec son implication dans la création du CHELS en 2013. Le CHELS permet de proposer des parcours de formations originaux et

individualisés. En effet, depuis 2013, les étudiants des différents établissements du CHELS ont la possibilité de suivre et valider des enseignements proposés dans les autres établissements. Alors que les étudiants de l'IEP de Lyon s'orientent surtout vers le CNSMD, l'IEP de Lyon attire surtout des centraliens au niveau master (dix places offertes par an) qui souhaitent ajouter à leur formation d'ingénieur des compétences en politiques publiques. Par ailleurs, en matière d'innovation pédagogique, le CHELS a été le cadre de mise en œuvre d'un enseignement fédérateur « décisions, complexité et risque(s) », d'abord en présentiel au sein de l'IEP de Lyon avec diffusion dans les autres établissements, puis sous forme de MOOC.

Toujours au niveau de Lyon mais en dehors du CHELS, des doubles diplômes ont été ouverts. Suite à la fermeture du secteur « économie et finance » au sein de l'IEP de Lyon, les liens établis avec l'École de management de Lyon ont débouché sur la création d'un double diplôme en « management et sciences sociales » qui a pris effet à la rentrée 2012 et attire de plus en plus (40 demandes pour dix places offertes aux étudiants de l'IEP de Lyon en 2014, et dix places offertes aux étudiants de l'EM Lyon). En 2014, un double diplôme a été ouvert avec l'Institut d'urbanisme de Lyon, avec là aussi accueil réciproque d'étudiants.

Pour autant, les formations relatives à la ville et à l'urbain sont également très présentes dans le projet d'implantation de l'IEP de Lyon à Saint-Étienne, en lien avec l'université Jean Monnet. C'est en effet dans le cadre de ce partenariat qu'a été ouvert le secteur de spécialisation du second cycle « affaire urbaines et territoriales » qui se décline en trois parcours : « altervilles », « développement durable des territoires », « alterEurope ». Une clarification entre ce secteur du diplôme et le double diplôme de master de l'Institut d'urbanisme de Lyon s'impose. Dans le cadre du projet d'IEP métropolitain, c'est l'ensemble du premier cycle d'IEP qui devrait être dupliqué sur le site de Saint-Étienne. Cette ouverture permettrait certes un accroissement des effectifs de première année mais elle constitue un défi en matière d'organisation pédagogique, de vie étudiante, de gestion des coûts de la formation.

3 ● La préparation aux concours, une tradition bien portée par le CPAG et en soutien par l'IEPEL

Le CPAG propose une formation d'un an pour préparer les concours administratifs de catégorie A des trois fonctions publiques (État, territoriale et hospitalière). Cette formation s'adresse à un public sélectionné par test ou entretien, composé d'étudiants titulaires d'une licence, diplômés des IEP, fonctionnaires en congés de formation et autres. Elle comporte des cours magistraux et des conférences de méthodes, dispensés par les enseignants-chercheurs de l'IEP de Lyon ainsi que des professionnels, principalement des juristes, issus des collectivités locales et territoriales du Grand Lyon. Les tarifs varient de 728 à 1 000 € (437 € pour les boursiers). On peut remarquer que les droits d'inscription étaient les plus faibles de tous les CPAG. Les résultats montrent un nombre non négligeable d'admis dans les différents concours malgré une chute à 20 en 2015, contre 47 en 2014 et 49 en 2013 selon le site de l'IEP de Lyon : http://iepel.sciencespo-lyon.fr/node/196. Cependant, ces chiffres marqués par une baisse sont à relativiser car ils ne sont pas rapportés au nombre d'inscrits et sont liés au fait que certains concours n'ont lieu qu'une année sur deux. Des efforts ont été faits pour faire adapter la préparation à l'évolution des places offertes aux concours, avec notamment un renforcement de la préparation aux concours de l'administration territoriale et du secteur de la santé et du social.

L'IEPEL (IEP en ligne) offre des enseignements en ligne pour la préparation aux concours administratifs en lien avec le CPAG et bénéficie pour son fonctionnement de l'appui du service informatique de l'IEP de Lyon. Il s'adresse à des candidats qui ne peuvent pas se déplacer, ou qui ne remplissent pas les conditions d'accès à la CPAG. Les liens sont étroits entre l'IEPEL et le CPAG, notamment car les mêmes enseignants y interviennent. L'IEPEL permet de générer des recettes pour l'IEP de Lyon (environ 140 000 € bruts selon le rapport d'auto-évaluation de l'IEP de Lyon). On peut regretter que l'IEPEL ne serve qu'à la préparation aux concours, il pourrait devenir un outil performant pour soutenir de nouvelles formations à distance et développer les TICE.

4 ● Une formation continue à développer

Le développement de la formation continue fait partie des objectifs fixés à l'IEP de Lyon dans le cadre du contrat quinquennal. Cette activité est gérée par le « chef de service formation continue », qui organise aussi le « Forum des métiers », évènement annuel qui regroupe étudiants et professionnels. Pour renforcer ce domaine, la direction y a affecté également un maître de conférences en septembre 2014 en le nommant « chargé de formation continue ».

Il s'agit de développer deux types d'offres (i) une formation continue longue, qui intègre des stagiaires professionnels dans le cursus existant, (ii) des formations courtes qui réunissent des professionnels sur quelques jours autour de thèmes de sciences sociales qui figurent parmi les spécialités de l'établissement.

- La formation continue longue handicapée par l'absence de diplôme à la sortie

Le système de formation longue accueille actuellement plusieurs dizaines de stagiaires (40 à 50 selon les années) - salariés ou demandeurs d'emploi, admis sur entretien - en les intégrant au cursus de formation initiale, y compris en CPAG. Les effectifs n'ont pas augmenté dans cette filière au cours des dernières années, alors que le contrat quinquennal demandait de les porter de 53 en 2010 à 90 en 2015. La difficulté principale à l'augmentation des effectifs tient à l'absence de diplôme délivré à la sortie. Le fait que cette formation ne soit pas diplômante est effectivement un obstacle majeur, difficile à surmonter. D'un côté, l'IEP de Lyon ne décerne pas de diplôme national de master ; de l'autre, le diplôme d'établissement est réservé aux étudiants ayant intégré l'école par le concours d'entrée. Dans ces conditions, il paraît difficile d'attirer un grand nombre de professionnels pour une année de formation. De même, l'établissement n'a pas mis en place de validations des acquis de l'expérience (VAE) ou professionnels (VAP), comme le demandait également le contrat quinquennal.

- La formation continue courte encore en gestation

A l'heure actuelle, l'IEP de Lyon ne dispose pas encore d'une véritable offre de formation continue courte. Seuls des projets sont en gestation et une convention de partenariat a été signée avec le CNAM en mai 2014. Cette convention vise à favoriser les collaborations entre les deux établissements en matière de formation continue courte, ainsi qu'à permettre aux élèves du CNAM d'accéder aux séminaires d'actualité de l'IEP de Lyon ; seul ce dernier volet semble avoir été mis en œuvre effectivement en 2014-2015 pour quelques stagiaires du CNAM.

La réflexion en cours consiste à construire un programme de formation qui pourra être proposé aux professionnels. Schématiquement, trois questions doivent être résolues en parallèle : premièrement, le contenu : il s'agit d'identifier les domaines de compétence de l'IEP de Lyon susceptibles d'intéresser les professionnels. Deuxièmement, le public à qui s'adressent ces formations, est-il prêt à participer ? Troisièmement, l'offre : les enseignants concernés ont-ils le temps et la volonté de dispenser ces formations ? Pour le moment, la réflexion a surtout porté sur les deux premiers points. Les sujets ainsi que le public ont été identifiés autour des secteurs forts de la région : pharmacie, santé en général et automobile. La formation des élus locaux est aussi une possibilité envisagée qui recouperait bien la spécificité de l'IEP de Lyon.

Cependant, le développement se heurte à deux difficultés : la première qui a été citée est très concrète, il s'agit de l'absence de maquette décrivant l'offre de formation, qui pourrait être présentée aux entreprises et crédibiliserait l'offre potentielle. Le fait que cette difficulté, facile à lever, ait été signalée, traduit sans doute le caractère encore inachevé des projets de formation continue à l'IEP de Lyon. Le deuxième obstacle est plus fondamental, il tient à la faiblesse du lien de l'IEP de Lyon avec le tissu des entreprises locales qui seraient les destinataires de cette formation. Ce handicap est lié à une connaissance insuffisante du réseau des anciens, en raison notamment des défaillances de l'association des anciens élèves, peu active.

Pour développer cette formation continue courte, l'IEP de Lyon devrait intensifier ses efforts sur deux niveaux. Du côté de l'offre, de nombreuses réflexions ayant déjà été menées, il semble nécessaire à ce stade de mobiliser davantage les enseignants chercheurs sur ces projets, afin qu'ils contribuent par leurs compétences et leurs réseaux à améliorer les offres et les rendre plus concrètes. Du côté de la demande, l'accès à un réseau d'anciens serait utile pour établir des contacts avec les entreprises ; il pourrait être développé par l'école, en dehors de l'association des anciens, en créant des groupes « Sciences Po Lyon » sur les réseaux sociaux.

5 ● Un pilotage et une évaluation des formations perfectibles malgré un investissement certain des personnels enseignants et administratifs

Pour s'assurer de la pertinence et de la cohérence des différents parcours de formations proposés, l'établissement s'est doté d'une commission des études. Celle-ci a été institutionnalisée en 2012-2013. Sa composition et son fonctionnement ont été définis dans le cadre du règlement des études. La commission des études est composée de manière paritaire, huit étudiants (qui ne peuvent être membres du conseil d'administration) et huit enseignants : les quatre responsables des années 1, 2, 4 et 5, le directeur des relations internationales et de la mobilité, le responsable des langues, deux enseignants-chercheurs en poste dans l'établissement et désignés en conseil d'administration restreint. Le directeur de l'IEP de Lyon et le directeur des études en sont membres de droit. La responsable des études, la responsable administrative de la scolarité et la directrice de la bibliothèque sont invitées. L'organigramme de l'établissement ne permet pas de voir quelles sont les compétences et responsabilités respectives de la commission des études et de la direction des études.

Les nouveaux enseignants-chercheurs bénéficient d'un accueil personnalisé tant dans les services que dans les équipes pédagogiques. Des rencontres individuelles avec chacun, rendues possibles par la taille de l'établissement, viennent utilement compléter les livrets d'accueil régulièrement actualisés. Cette proximité entre les enseignants et

la direction est indispensable puisque les enseignants sont fortement impliqués dans la réussite de la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement en matière de formations : les enseignants exercent l'encadrement des formations sous la forme des responsabilités d'années et la présidence des commissions pédagogiques qui se réunissent chaque fin de semestre. Tous les enseignants sont conviés à ces commissions auxquelles participent également des représentants élus des étudiants et qui constituent un des éléments de discussion autour de l'évaluation des enseignements et des formations. L'exigence d'évaluation des enseignements est réalisée a minima à deux niveaux. Le plus global est celui des commissions pédagogiques, mais peu d'enseignants participent effectivement à ces commissions comme le relève le RAE. Par ailleurs, des questionnaires sont distribués à la fin de chaque enseignement ou dans chacune des conférences de méthodes, avec retours aux enseignants eux-mêmes qui ont tout loisir d'en tenir compte ou non. En fait, les enseignants demeurent encore très inégalement impliqués dans les dispositifs d'évaluation et de démarche qualité en matière de formation. Ce sont surtout les remarques formulées directement par les étudiants auprès des responsables des équipes pédagogiques ou de la direction qui peuvent conduire à ne pas renouveler certains enseignements ou interventions.

Dans le même registre, le chantier sur la certification des compétences, qui est perçu par les responsables de l'établissement comme un préalable à la stratégie en matière d'aide à l'insertion professionnelle et qui a été lancé par la commission des études, a rencontré des résistances de la part des enseignants et des étudiants. Il a donc été rapidement abandonné.

III – Un environnement favorable pour les doctorants surtout en science politique

Très soucieux de la qualité de ses formations, l'IEP de Lyon s'est appuyé sur les unités de recherche et leurs différentes tutelles pour étoffer son offre de formation et ouvrir des possibilités d'accès à des masters à dominante « recherche » à ses étudiant-e-s. C'est notamment le cas des formations en science politique, adossées à Triangle, mais aussi du master Asioc (Asie orientale contemporaine) proposé par l'ENS Lyon en cohabilitation avec l'IEP de Lyon et adossé à l'IAO. Ces formations « recherche » alimentent le vivier de doctorants. L'obligation de réaliser un mémoire en 4ème année du cursus de l'IEP de Lyon ainsi que l'existence de conférences de méthodes en sciences sociales jouent incontestablement un rôle incitatif auprès des étudiants de l'IEP de Lyon pour la poursuite d'études doctorales. Le comité regrette néanmoins la faiblesse relative de l'information sur le doctorat au cours du second cycle.

Les formations doctorales étant organisées au sein de la Comue Université de Lyon, l'IEP de Lyon n'a pas d'école doctorale en responsabilité propre. Ses enseignants-chercheurs sont plus particulièrement impliqués dans les écoles doctorales « sciences sociales » et « éducation, psychologie, information et communication (EPIC) ». Ainsi l'IEP de Lyon assure la responsabilité du parcours science politique de l'ED sciences sociales.

Les doctorants sont accueillis dans les établissements hébergeant les unités de recherche : université Lyon 2 pour ceux d'ELICO, ENS Lyon pour ceux d'IAO, IEP de Lyon pour les doctorants en science politique de Triangle. Ces derniers bénéficient de conditions d'hébergement et d'un environnement scientifique très favorables au bon déroulement de leurs travaux de recherche. La dispersion des doctorants de l'IEP de Lyon entre plusieurs unités de recherche et sur plusieurs sites ne favorise pas l'identification à l'établissement. Toutefois, les titulaires d'un contrat doctoral ont la possibilité de bénéficier d'un complément de service d'enseignement en 2ème et 3ème année de thèse et sont bien intégrés dans les équipes pédagogiques des différentes années du cursus.

IV – Une politique de documentation repensée dans le cadre de la reconfiguration de la bibliothèque

Au cours des dernières années, les étudiants, doctorants de Triangle compris, et les personnels enseignants ont bénéficié d'une amélioration de leur environnement de travail grâce à plusieurs opérations de construction et de rénovation financées dans le cadre du Plan Campus. Outre la mise à disposition d'un nouvel amphithéâtre de 250 places, le plus important a été la réouverture de la bibliothèque en septembre 2013 après une rénovation complète et dans un contexte d'évolution des relations avec le service commun de documentation de l'université Lyon 2 (l'accès automatique au réseau documentaire de l'université Lyon 2 a pris fin en 2013). Le réaménagement des locaux a été préparé par une réflexion impulsée par l'équipe de direction en étroite relation avec la conservatrice en charge de la mise en œuvre de la politique de documentation.

La bibliothèque est aujourd'hui devenue un des espaces de vie de l'IEP de Lyon, avec des plages d'ouverture élargies (de 47h30 à 51h par semaine). La période de rénovation des locaux a été mise à profit pour une restructuration d'ensemble des collections, une uniformisation du catalogue avec intégration dans Sudoc, ainsi qu'une active politique de formation des personnels (seules deux des 13 personnes assurant le fonctionnement de la bibliothèque ont reçu une formation initiale aux métiers du livre).

Des rencontres systématiques avec les enseignants et une écoute attentive des étudiants permettent une meilleure réponse aux besoins en matière de formation : réalisation de dossiers documentaires ciblés accessibles par Intranet, politique d'acquisition d'ouvrages en anglais et en espagnol, notamment pour les étudiants internationaux. Le service documentaire assure les actions de sensibilisation au plagiat mises en œuvre dans le cadre de la Comue. En revanche, il n'y a pas d'intégration d'une formation systématique à l'information scientifique dans le cursus de formation.

Tous les étudiants, y compris ceux du site stéphanois de l'IEP de Lyon, et les personnels ont bénéficié des efforts accomplis en matière de ressources documentaires en ligne et d'accès à distance à ces ressources. Dans un contexte financier tendu, le développement des ressources électroniques implique l'acceptation de désabonnements papier.

Etant donnée la configuration des unités de recherche, le soutien de la bibliothèque de l'IEP de Lyon à la recherche est beaucoup plus limité. Le service intervient surtout sur des missions transversales de suivi et de visibilité de la recherche (cf. chapitre valorisation et culture scientifique).

La réussite des étudiants

I – Un réel accompagnement des étudiants, de l'intégration à la diplômation et vers l'insertion professionnelle

1 ● Une stratégie de diversification des voies d'accès et un programme de démocratisation qui facilite l'admission à l'IEP de Lyon

L'IEP de Lyon propose aux étudiants plusieurs voies d'accès qui favorisent la diversification du recrutement des étudiants et maximisent leurs possibilités de réussite du concours selon leurs parcours. Outre les voies d'accès sur concours en première, deuxième et quatrième années, l'IEP de Lyon a développé des voies d'accès spéciales : la banque d'épreuve littéraire (BEL) pour les candidats issus des classes préparatoires littéraires, un concours spécial ouvert aux étudiants de l'École des Chartes, une convention avec l'Institut du service civique (depuis 2012), deux voies d'admission parallèles pour les étudiants en double diplôme avec l'EM Lyon (depuis 2011) et l'Institut d'urbanisme de Lyon (depuis 2014). Ces différentes voies d'accès font l'objet d'une communication externe de qualité, relayée par une importante présence de l'IEP de Lyon sur les forums et les salons à destination des étudiants. La communication externe porte ses fruits[14] (concours commun 1A : 181 étudiants (stabilité du recrutement), concours commun 2A : 45 étudiants (stabilité du recrutement depuis le passage au concours commun) , concours d'entrée 4A : 46 étudiants (légères variations (+20 % en 2012, -6 % en 2013), concours BEL : 22 étudiants (+57 % depuis 2011) , service civique : deux admis en 4A , douple-diplôme EM : dix admis (en augmentation depuis 2012 : +11 % depuis 2012 (+60 % par rapport à l'an dernier) , double diplôme IUL : six admis (concours ouvert cette année).

Le programme égalité des chances et démocratisation (PECED) s'inscrit également dans une stratégie de diversification du recrutement et vise à favoriser la réussite des étudiants quelles que soient leurs origines familiales, sociales et territoriales[15]. Le programme PECED, très attractif, est inséré dans le programme dit « **PEI** » (Programme d'études intégrées) des 7 IEP du réseau (PEI est doté d'une plateforme à partir de laquelle les étudiants ont accès à différents matériaux pédagogiques). Fortement ancré dans le territoire local, le programme compte aujourd'hui 48 lycées partenaires (contre 30 en 2011) sur sept départements des régions Rhône-Alpes et Auvergne. Dans cette perspective, le recrutement d'une chargée de mission démocratisation et égalité des chances a contribué à la cohérence du pilotage du programme. Il faut aujourd'hui poursuivre et renforcer le développement du PECED en lien avec la stratégie de territorialisation et de métropolisation de l'IEP de Lyon en y associant les partenaires institutionnels de l'IEP de Lyon, notamment les établissements du CHELS et l'université Jean Monnet de Saint-Étienne. Le comité attire l'attention de l'établissement sur le fait que ce développement doit s'accorder avec la stratégie de territorialisation et de partenariats de l'IEP de Lyon : d'une part, se tourner vers Saint-Étienne et intégrer au programme des enseignants et des étudiants de l'université Jean Monnet de Saint-Étienne, d'autre part, se tourner vers le CHELS pour y intégrer aussi des enseignants et des étudiants de l'ensemble des établissements concernés, voire utiliser le CHELS comme un levier pour construire et conduire une stratégie de démocratisation pour l'ensemble des grandes écoles de la région lyonnaise.

2 ● Un important suivi des étudiants dans leur orientation et vers leur insertion professionnelle

L'IEP de Lyon dispose d'un service scolarité et d'un service des stages particulièrement dynamiques et bien identifiés par les étudiants ; cela repose sur une forte implication et disponibilité des personnels enseignants et administratifs qui y travaillent. Ces services contribuent à la diffusion de l'offre de formation tout au long du cursus (organisation de réunions auprès des étudiants dès la première année, organisation du « forum des masters », information sur les partenaires institutionnels, etc.) et de l'offre de stages et d'emplois (plateforme des stages en ligne à jour et actualisée, organisation du « forum des métiers » et de réunions d'information, etc.) L'objectif de professionnalisation a été identifié par l'IEP de Lyon et des réformes ont été entreprises en ce sens : formation aux

[14] Indicateur commun « flux des entrants ».

[15] Le nombre de boursiers à l'IEP de Lyon n'a néanmoins pas augmenté (497 boursiers en 2013-2014 contre 528 en 2011-2012, soit une baisse de 5 % ; source : caractérisation contextualisée IEP de Lyon, HCERES, page 1). Cependant cet indicateur n'est pas le plus significatif pour mesurer l'efficacité du PECED : il ne s'agit pas seulement d'un programme d'auto-recrutement, le PECED est un levier pour accéder à l'enseignement supérieur, intégrer une CPGE ou réussir d'autres concours.

TICE, conférences de méthode « projets professionnels », conférences de méthode « méthodologie des sciences sociales » pour la préparation aux métiers de la recherche, aide à l'entretien d'embauche, etc.

Par ailleurs, l'IEP de Lyon a mis en place une politique de détection des difficultés et d'aide à la réussite : un jury de premier semestre a été créé en 1ère et 2ème année pour déceler le plus tôt possible d'éventuels problèmes d'orientation (un accompagnement individualisé de réorientation est ensuite proposé aux étudiants concernés) ; un statut d'étudiant salarié a été voté en conseil d'administration pour les étudiants travaillant 15h par semaine ou 60h par mois.

3 ● Une stratégie en matière d'insertion professionnelle appuyée sur un réseau d'alumni mais insuffisamment institutionnalisée

L'IEP de Lyon dispose d'un réseau fort de 9 000 anciens sur lesquels il s'appuie pour développer sa stratégie d'insertion professionnelle (75 % des enseignants de l'IEP de Lyon sont des intervenants extérieurs, dont une grande partie est constituée d'anciens étudiants). Ils constituent une ressource pour l'obtention des stages et des emplois. Néanmoins les relations avec les anciens restent encore trop interpersonnelles : l'association des anciens, bien qu'associée ponctuellement à des évènements, ne joue pas suffisamment son rôle de levier pour l'insertion professionnelle (manque de moyens, inexistence d'un annuaire des diplômés, gratuit et actualisé, à destination des étudiants ; aucune possibilité pour les anciens de déposer directement une offre de stage ou d'emploi en ligne). Même si la procédure en matière de mise en ligne de stage est particulièrement bien organisée, elle mériterait peut-être une approche plus proactive.

Par ailleurs, l'accent pourrait être mis davantage sur les enquêtes d'insertion professionnelle : les enquêtes réalisées ne mettent pas suffisamment en évidence la destinée des étudiants au-delà de 18 mois ; les taux de réponse des enquêtes sont, en outre, assez faibles (41,24 %[16] pour l'enquête réalisée sur l'insertion à 18 mois des jeunes diplômés de la promotion 2012) ; enfin, le comité regrette que les enquêtes ne fassent pas apparaître la voie de recrutement des étudiants à l'IEP de Lyon pour identifier ceux qui ont bénéficié, par exemple, du PECED.

II – La vie étudiante portée par une vie associative très riche mais insuffisamment intégrée dans le pilotage de l'établissement

1 ● Un tissu associatif riche, vecteur d'un important sentiment d'appartenance à l'IEP de Lyon

L'IEP de Lyon héberge une quarantaine d'associations actives qui contribuent au fort sentiment d'appartenance des étudiants à leur école et au développement d'un véritable esprit de promotion. L'offre associative est centrale dans l'intégration des étudiants à tous les stades du cursus, y compris pour les étudiants étrangers. L'engagement associatif participe à l'épanouissement des étudiants (culturel, sportif, etc.) et complète utilement l'offre de formation (organisation de conférences, etc.). Par ailleurs, les associations participent à la vie de l'établissement, qu'il s'agisse de la politique en matière d'insertion professionnelle (forum de la professionnalisation et forum des métiers organisés avec le soutien des associations de l'IEP de Lyon) ou en matière de partenariats (participation de l'IEP de Lyon au forum *European Lab* à l'initiative de l'association « Radio Sciences Po Lyon »). Les associations bénéficient de locaux mis à disposition par l'IEP de Lyon pour mener à bien leurs actions. Des facilités leur sont, par ailleurs, données pour réserver des salles ou des installations sportives auprès de l'administration de l'IEP de Lyon ou de son établissement de rattachement, pour l'organisation des évènements associatifs (conférences, tournois sportifs, etc.). Pour l'exercice 2012[17], les dépenses de subvention aux associations s'élèvent à 26 111 € (soit 1,45 % du total général des dépenses). En réalité, il faudrait raisonner *lato sensu* et y intégrer les dépenses liées aux activités culturelles et au sport qui élèvent le montant à 27 785 € (soit 1,56 % du total général des dépenses). Les aides directes aux étudiants (mobilités internationales et autres aides) représentent 221 271 € (soit 12,48 % du total général). Les dépenses de vie étudiante (aides directes et financement des activités associatives, culturelles et sportives) représentent donc 249 056 €, soit 14,05 % du total général des dépenses.

Il convient d'attirer néanmoins l'attention de l'établissement sur les conséquences de la métropolisation et de l'ouverture d'un cycle d'étude complet à Saint-Étienne sur la vie associative et l'intégration des étudiants sur le

[16] IEP de Paris, enquête 2013 pour l'insertion à diplôme +15 mois, 1 151 réponses pour 1 655 diplômés, soit 70 % ; IEP de Toulouse, enquête 2013, 7ème enquête de l'Observatoire pour l'insertion professionnelle de l'IEP de Toulouse, 1 270 diplômés entre 2009 et 2013, 995 retours, soit 79 % ; IEP de Strasbourg, enquête à +12 mois : 70 % de réponse.

[17] Source : chiffres du compte financier.

nouveau site. Une vraie réflexion devra être menée sur ce point afin de maintenir une offre associative de qualité à Saint-Étienne, sans scinder pour autant « l'esprit de promotion » propre à l'IEP de Lyon.

2 ● Une absence de véritable gouvernance en matière de vie étudiante qui se traduit notamment par un défaut de lisibilité dans le soutien à la vie associative

L'IEP de Lyon ne s'est pas véritablement doté d'une instance adéquate pour piloter et mettre en œuvre la stratégie en matière de vie étudiante : celle-ci relève aujourd'hui de plusieurs instances (conseil d'administration, comité de direction, commission étudiante) insuffisamment reliées. Si le recrutement d'une chargée de mission « vie étudiante » a constitué un véritable soutien aux initiatives des associations, le comité regrette que celle-ci ne soit pas l'interlocutrice des étudiants en matière d'aides sociales et qu'elle soit insuffisamment associée au comité de direction. Il en résulte une procédure d'attribution des subventions annuelles aux associations manquant d'une réelle lisibilité. Par ailleurs, l'engagement des étudiants dans la vie associative et démocratique de leur établissement apparaît encore insuffisamment valorisé.

Il existe une véritable nécessité de déterminer des axes stratégiques en matière de vie étudiante qui permettraient de structurer la mission de la chargée de vie étudiante dans son propre service mais aussi dans ses relations avec les autres services.

Les relations européennes et internationales

Les relations européennes et internationales : un point d'excellence de l'établissement

Les relations internationales sont un atout majeur de l'établissement qu'il décline tant dans le cadre de la mobilité sortante qu'entrante que dans celui de la mobilité étudiante qu'enseignante. Cette politique internationale se construit d'une manière cohérente en fonction des lignes stratégiques de formation comme de recherche.

1 ● Mobilité sortante et politique des échanges

En ce qui concerne les étudiants sortants, la mobilité est obligatoire en troisième année et la majorité des étudiants (environ 200 étudiants) vont à l'étranger pour un an. Il y a aussi une alternative à la mobilité académique en 3ème année. En effet, la mobilité professionnelle peut se dérouler soit un an en stage, soit six mois en université, six mois en stages[18]. Les étudiants peuvent utiliser de nombreux types d'échanges : 69 dans le cadre du programme *Erasmus*, un en Suisse, un en Russie, 25 en Asie, 20 dans l'Amérique du nord, 16 en Afrique, un en Océanie. Les étudiants de l'IEP de Lyon peuvent aussi utiliser le réseau de l'université Lyon 2[19]. Les étudiants qui sont enregistrés dans le diplôme co-habilité avec un autre établissement peuvent utiliser les réseaux des autres universités[20].

On peut souligner deux points positifs dans le cadre de politique de mobilité conduite par l'établissement. Le premier point est la quantité et la qualité des échanges avec les universités anglophones. En particulier, outre les 69 échanges *Erasmus*, l'établissement a ouvert 13 échanges avec le Royaume-Uni, un pays avec lequel il est difficile d'ouvrir et de maintenir les échanges dans le cadre du programme *Erasmus*, dans la mesure où il est difficile d'assurer la réciprocité des échanges entre mobilité sortante et entrante[21]. Nombreux sont aussi les échanges avec l'Amérique du Nord comme les États-Unis et le Canada. Ce résultat est une conséquence d'une réelle politique de la formation et de la recherche de l'établissement en direction de ces pays. Le deuxième point fort est représenté par les échanges avec l'Afrique et l'Asie qui reflètent l'ouverture vers ces régions hors d'Europe et qui caractérisent les aires culturelles de certains diplômes d'établissement. Le renforcement ders relations avec l'Afrique est confirmé par la participation de l'IEP de Lyon comme partenaire au projet *Erasmus Mundus « Mare Nostrum »* sélectionné par la Commission européenne[22]. En général, la politique internationale de l'IEP de Lyon a entraîné une augmentation de la mobilité vers les pays hors d'Europe qui attirent environ 60 % des étudiants en mobilité. Le critère de sélection des étudiants sortants sont transparents et bien définis (¼ d'heure d'oral par les professeurs de langue, une évaluation d'un dossier à construire et du *learning agreement)*. La détention d'un DE de l'aire culturelle convoitée renforce le dossier.

Dans ce cadre, on doit remarquer qu'il y a la possibilité d'améliorer la mobilité en 5ème année. Ce but était indiqué dans le bilan comme un objectif pour le futur. En 2013-2014 l'établissement déclare avoir environ 30 étudiants sortants dans la dernière année. De plus, la forte orientation envers le monde anglo-saxon et la préférence des étudiants pour ces pays, qui était soulignée pendant les entretiens, rendent difficiles des améliorations rapides sur ce point dans la mesure où il est difficile pour des étudiants en master d'être acceptés dans les universités américaines. La stratégie poursuivie pour le futur devrait permettre de renforcer les partenariats existants.

Les soutiens financiers de la mobilité sont assurés par des bourses d'études délivrées par le programme *Erasmus* et par la région. Le programme régional, représenté par la bourse du programme *Explora sup*, joue un rôle très fort dans le cadre de la mobilité internationale hors d'Europe. Mais on peut regretter que le montant des bourses ne couvre que 25 % des frais globaux[23]. En ce qui concerne l'attribution des bourses, l'IEP de Lyon entend modifier les

[18] Bilan du contrat quinquennal, page 27 (par. 3.1.1).

[19] Information vérifiée dans le site : https://www.sciencespo-lyon.fr/international/ouverture-internationale/carte-accords

[20] Bilan du contrat quinquennal, page 28 (par. 3.1.2.).

[21] Information vérifiée dans le site : https://www.sciencespo-lyon.fr/international/ouverture-internationale/carte-accords

[22] Information vérifiée dans le site : https://www.sciencespo-lyon.fr/international/ouverture-internationale/erasum-mundus-mare-nos

[23] Information sur les bourses site : https://www.sciencespo-lyon.fr/international/ouverture-internationale/cooperation-region-rhone-alpes

critères d'accès aux bourses en renforçant les critères sociaux, affirmant ainsi sa politique de démocratisation déjà suivie en termes de formation. L'évaluation de cette politique de soutien est pourtant très positivement appréhendée par les étudiants.

En ce qui concerne les cours de langues, qui sont orientés vers la connaissance de la civilisation, l'IEP de Lyon pose comme objectif majeur d'intensifier l'étude de l'anglais et de redéfinir les cours en renforçant les objectifs professionnalisants. De plus l'IEP de Lyon a mis en œuvre une stratégie de sensibilisation des étudiants au TOEFL à partir de la première année et entend mettre en place quelques groupes de préparation au TOEFL, même s'ils ne sont pas encore intégrés dans les cours de langues. On peut recommander de renforcer cet effort relatif à la préparation linguistique qui optimisera la politique d'internationalisation.

Enfin, l'établissement a commencé à développer une stratégie des doubles diplômes ou de *joint degree*. A l'heure actuelle, on n'a que des accords limités comme celui avec la Turquie et un projet d'une coopération avec les États-Unis. Il s'agit d'une politique cohérente avec la stratégie d'internationalisation de l'établissement qui peut apporter des résultats très positifs. Mais cette politique en est encore à ses débuts et devrait faire l'objet d'une évaluation future.

2 ● Mobilité entrante étudiante

En ce qui concerne la mobilité entrante, puisque la majorité des cours est délivrée en français, l'établissement a créé le *Certificate of French and European Studies* (CFES) pour augmenter l'attractivité internationale de l'établissement. Il s'agit d'un groupe de cours interdisciplinaires liés à la France et l'Europe, qui semblent très attractifs pour les étudiants étrangers provenant hors d'Europe. Le programme est actualisé chaque semestre, et tout en restant en anglais, il est dispensé par des professeurs étrangers invités[24] et des professeurs de l'établissement. On doit considérer positivement le fait que le CFES soit ouvert aussi aux étudiants en diplômes d'établissement, parce que de cette façon on peut renforcer l'intégration des étudiants étrangers avec les étudiants français. En général, la satisfaction des étudiants étrangers et du partenaire international est élevée.

Deux points pourraient être améliorés. Bien que l'intégration soit considérée comme bonne et que la politique d'accueil de l'établissement soit bien évaluée par le partenaire, on pourrait mieux sensibiliser toutes les associations de l'IEP de Lyon pour intégrer tous les étudiants étrangers, en renforçant en particulier le parrainage. Le deuxième point qui pourrait être amélioré concerne la typologie des étudiants entrants, en particulier ceux qui viennent d'Amérique du Nord. Il s'agit pour la majorité d'étudiants inscrits dans le *bachelor*. Il est particulièrement difficile de renforcer l'attractivité de l'IEP de Lyon pour les étudiants de master américain, dans la mesure où la différence du parcours d'études et le peu de flexibilité pour la reconnaissance des crédits dans le programme de master américain sont prégnants. De ce fait, le projet, qui en est encore à ses débuts, d'introduire un double diplôme avec une université américaine pourrait contribuer à modifier cette situation.

3 ● Mobilité enseignante en matière de formation et de recherche

En ce qui concerne la mobilité enseignante sortante, l'IEP de Lyon peut utiliser un budget de 52 000 € en envoyant à l'étranger cinq ou six enseignants dans le cadre de la mobilité *Erasmus* et dans l'ensemble une moyenne de vingt enseignants sortants. Il faut remarquer aussi que l'établissement favorise la mobilité enseignante entrante : chaque année est invitée environ une trentaine de professeurs qui délivrent conférences et donnent des cours dans le cadre du CFES[25]. Des conventions ont été signées en 2013 avec deux universités américaines (*Bowdoin College, Temple University* et une autre est en préparation avec l'université du Massachusetts). L'IEP de Lyon participe aussi au programme *Fulbright Specialist* permettant de faire venir des professeurs de très haut niveau.

En ce qui concerne l'internationalisation de la recherche, on remarque que l'IEP de Lyon a activé un programme d'échange d'enseignants avec l'université de Brown, avec un soutien financier pour deux ou trois mobilités par an[26]. De plus, le critère de l'internationalisation est retenu pour le recrutement des enseignants et on relève une forte coopération avec les universités américaines dans le champ de la recherche. Il semble que ces projets de coopération soient en cours de développement et il serait nécessaire de les évaluer dans une vague future.

En conclusion la politique internationale de l'IEP de Lyon représente, sans aucun doute, une véritable force de l'établissement, voire une politique d'excellence si l'on considère la politique de la formation.

[24] 12 à 16 mois mis en concours pour inviter des professeurs étrangers (Bilan du contrat quinquennal, page 29 (par. 3.2.2).

[25] Source : bilan du contrat quinquennal, page 30 (par. 3.2.2).

[26] Source : bilan du contrat quinquennal, page 30 (par. 3.1.3).

Le pilotage et la gestion

En préambule rappelons que l'IEP de Lyon, n'y étant pas obligé, n'a pas souhaité accéder aux responsabilités et compétences élargies (RCE).

I – Un pilotage pénalisé par un manque de prospective pluriannuelle

1 ● Une volonté d'autonomisation par rapport à l'université Lyon 2 nécessitant une mise en perspective pluriannuelle

Dans le contexte d'autonomisation, après la renégociation de la convention liant l'IEP de Lyon à l'université Lyon 2 en 2011, les fonctions supports telles les ressources humaines ou les services informatiques sont assumées désormais directement par l'IEP de Lyon. Cette réorganisation n'a pas été neutre budgétairement, puisque l'établissement a dû accompagner ce mouvement par le recrutement d'un nombre conséquent de contractuels sur son budget propre. Ils représentent en 2014, un coût de 1,35 M€ soit 34 % du budget (hors investissement, hors masse salariale des titulaires). Cette dotation en personnels propres (postes fléchés, plus contractuels nouvellement recrutés) permet d'assumer essentiellement les fonctions de base. Les services n'ont pas la capacité à concevoir des tableaux de bord et à les analyser ensuite, ce qui constituerait un appui essentiel au pilotage. Les outils d'analyse et de gestion des activités ne sont pas développés. L'absence d'indicateurs fiables continue à être pour l'établissement un fort handicap pour légitimer sa stratégie et en faciliter le pilotage.

De plus, la taille réduite des différents services supports (service finances gestion (quatre postes), service informatique (4,70), service maintenance (3), service accueil information (1,5) service scolarité (6,6), service ressources humaines (3,5)[27], soit 23,3 postes sur 52 ou 45 %) ne permet pas à ce jour de produire un programme pluriannuel d'investissement et un schéma pluriannuel de stratégie immobilière[28] (SPSI), d'avoir une projection pluriannuelle notamment en matière budgétaire ou de ressources humaines, d'élaborer un bilan social ou un plan de formation continue, de conduire une politique d'achats déclinée en un plan d'actions achats (PAA), de tenir des tableaux de bord et, enfin, de concevoir des outils d'analyse.

Dans une période de renégociation de la convention qui le lie à l'université Lyon 2, l'IEP de Lyon devrait désormais effectuer un premier bilan, entamer une réflexion sur le coût engendré par la création de services administratifs autonomes au regard des services rendus et attendus, sur les objectifs et les priorités que l'établissement se fixe. L'IEP de Lyon devrait être, à ce stade, en mesure d'apprécier la soutenabilité des choix qu'il opèrera.

2 ● Un dialogue de gestion à instaurer

Une commission finance a été créée, composée du directeur de l'IEP de Lyon, de la secrétaire générale, de la responsable des études, de celle du service financier, du responsable de la formation continue et de deux étudiants. Elle ne se réunit pas de façon régulière ; celle-ci s'est réunie pour la dernière fois en 2013, et n'a pas été convoquée depuis.

En l'absence de dialogue de gestion, le budget demeure une consolidation des cadres budgétaires (charges-produits) des différents services de l'IEP de Lyon. Les chefs de services concernés souhaiteraient pouvoir présenter, argumenter et défendre leurs projets. La note budgétaire diffusée ne donne toutefois pas de cadre précis, n'évoque pas les objectifs fixés par la direction, les résultats attendus, les moyens nécessaires à leur atteinte, les évaluations des actions et les bilans envisagés. Elle ne s'inscrit pas en outre dans une programmation pluriannuelle. Cependant, consciente du contexte économique et financier contraint, la direction de l'IEP de Lyon souhaite développer ses ressources propres notamment dans le domaine de la formation continue. Les options retenues ne devraient l'être que sur la base de simulations financières attestant de leur soutenabilité, sous peine de fragiliser l'établissement.

[27] Établi sur la base de l'organigramme janvier 2015.

[28] Circulaire premier ministre 16 janvier 2009, obligation de production avant le 31 décembre 2011 - les SPSI sont complétés actuellement par des dossiers Ad'AP, portant sur l'accessibilité des bâtiments classés ERP.

II – Une fonction ressources humaines à professionnaliser

1 ● Un dialogue social de qualité

Ayant obtenu environ 80 % de taux de participation aux dernières élections sur une liste unique FSU, les représentants élus du personnel administratif et technique constatent au sein de l'IEP de Lyon une amélioration du dialogue social qui s'avère être de qualité. Avant chaque conseil d'administration se tient notamment un comité technique extraordinaire. Le dialogue social est véritablement pris en compte par la nouvelle équipe. Les partenaires sociaux, représentants des personnels administratifs sont sensibles à l'engagement de la direction sur des dossiers stratégiques : tenue de deux groupes de travail et aboutissement des travaux en l'espace de 18 mois. Par ailleurs, les représentants élus ne relèvent pas de différence notoire entre le fonctionnement des commissions paritaires (notamment en ce qui concerne le nombre de promotions obtenues), maintenant propres à l'IEP de Lyon, et celui des commissions de l'université Lyon 2, auxquelles assistait la secrétaire générale de l'IEP de Lyon selon les termes de la convention antérieure à 2011. L'anonymisation des dossiers dans un établissement de taille réduite comme l'IEP de Lyon apparaît cependant plus problématique. Les instances CTP ou CPE se réunissent de façon régulière. Seul le CHSCT n'a pas encore été convoqué.

2 ● Un manque d'outils en GRH pour assurer une vision à long terme

L'établissement à ce jour n'effectue pas de prévisions à terme, ne conduit pas de politique pluriannuelle en matière de GRH, d'emploi, de masse salariale, en phase avec ses objectifs stratégiques. Ainsi l'IEP de Lyon n'est pas en mesure de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Le service des ressources humaines, composée de trois personnels et piloté par un personnel de catégorie B, assume essentiellement la gestion administrative et financière des personnels (vacataires, administratifs, enseignants). La carte des emplois (création, suppression, requalifiaction, redéploiement) n'est pas gérée par ce service mais par la secrétaire générale.

Il n'existe pas de cartographie des emplois administratifs et techniques, induisant si besoin une politique de redéploiement et de repyramidage des emplois. On dénombre 51,20 ETP Biatss dont 27,30 contractuels hors plafond (dont 12,60 CDI). Une grande vigilance est recommandée sur l'adéquation ressources propres-dépenses qui permette de pérenniser notamment les supports de contractuels, soit plus de la moitié des personnels Biatss. Dans le cadre de la mise en œuvre de la Loi Sauvadet (une réussite au concours Sauvadet, cat. B ITRF en 2013), le comité recommande à l'établissement d'anticiper les phasages d'organisation de concours et les potentielles réussites des personnels. Cependant, il existe une véritable politique de recrutement des enseignants-chercheurs. Les profils de poste sont définis en fonction des besoins en matière de recherche et de formation et le recrutement effectué paraît cohérent avec les objectifs de l'établissement.

3 ● Une difficulté de mise en perspective de dossiers stratégiques relatifs aux charges de personnels

Les charges de personnels retracés dans le budget de l'IEP de Lyon ont trait aux personnels contractuels et aux heures complémentaires uniquement. Leur maîtrise est d'autant plus importante qu'elles représentent 50 % environ du budget en 2015.

Le suivi des heures complémentaires n'était pas véritablement assuré jusqu'à une date récente : pas d'analyse du tableau des charges, de prises de décisions afférentes, cours effectués avec parfois un nombre très faible d'étudiants. Des outils devraient être construits afin de donner à terme une lisibilité permettant d'appréhender la charge des enseignements pondérée des seuils d'ouverture, tout en la mettant en regard des moyens en titulaires ou heures complémentaires, etc., et permettant à terme de dégager des marges de manœuvre budgétaires. En outre, un référentiel pour les enseignants avec équivalence de service ne semble pas exister à ce jour et mériterait d'être défini.

Dans un souci d'égalité de traitement, de transparence et de respect des règles déontologiques, des dossiers de type « protocole applicable aux agents non titulaires » ont été conduits. Les conséquences financières n'en ont, semble-t-il, pas toutes été mesurées. La réglementation en la matière stipule que le réexamen des rémunérations des agents non titulaires a lieu dans les conditions du décret n°2014-1318 du 3 novembre 2014 (art. 3). Or, le protocole dans la rubrique « carrière » mentionne des conditions d'avancement. Étant donné qu'à ce jour la masse salariale des contractuels représente plus de 34 % des charges de fonctionnement, cette décision n'est pas neutre pour l'équilibre budgétaire. Il conviendrait d'anticiper, d'avoir une vision pluriannuelle en effectuant des simulations sur la base des personnels déjà recrutés afin d'estimer le surcoût pour les années futures des décisions prises. En effet, dans une période où la subvention pour charges de service public demeure stable, cette charge nouvelle ne peut être

compensée que par une augmentation de recettes propres ou une diminution des charges actuelles, à due concurrence.

III – Une fonction financière et comptable à professionnaliser et à inscrire dans une perspective pluriannuelle

	CF 2012	CF 2013	CF 2014
Résultat (en k€)	266	23	116
CAF (en k€)	383	148	243
Fonds de roulement net global (en k€)	2 989	1 937	1 485
Fonds de roulement en jours de fonctionnement (en k€)	294	200	152

L'absence de perspective pluriannuelle nuit ainsi à la qualité des éléments fournis, ne permet pas d'anticiper, d'effectuer des choix pertinents : pas de simulations à terme d'évolution des coûts des contractuels, des heures complémentaires, de ceux engendrés par la création du site de Saint-Étienne. Cette programmation serait d'autant plus importante que l'IEP de Lyon a déjà fortement contraint ses dépenses de fonctionnement depuis 2011 et que la présentation d'un budget équilibré devient de plus en plus complexe. A titre d'exemple, en 2014, afin de présenter un budget équilibré 2015, la direction, après une première concaténation, a diminué de façon homothétique toutes les lignes de 30 %. Cependant, des marges pourraient être dégagées sur des lignes de dépenses comme, à titre d'exemple, les frais de déplacement qui demeurent stables[29].

Le calcul des coûts, outil de pilotage indispensable, notamment pour accompagner l'attribution de moyens ou la mise en œuvre de la politique tarifaire est inexistant. Ces éléments d'analyses apparaissent indispensables pour fixer des tarifs ou négocier des contrats (formation-formation continue-recherche, par exemple).

Par ailleurs, dans la partie recette, un premier bilan de la nouvelle politique tarifaire en matière de droits universitaires mise en place depuis 2011 devrait être réalisé. En effet, les droits d'inscription représentent en moyenne 22,5 % des recettes de fonctionnement de l'établissement. Au-delà de la réflexion portant sur la base légale de l'exonération pour les étudiants dont le revenu brut global (RBG) est inférieur à 12 k€ qui représentent 38 % des inscrits soit 422 étudiants en 2014, il apparait, nettement, au cours des échanges avec les étudiants eux-mêmes, que les tarifs fixés ne sont pas un enjeu, dans leurs choix. En outre, dans un souci d'efficience, la constatation des droits spécifiques complémentaires issus des diplômes d'établissement devrait être établie dans des délais plus contraints.

La base achats de l'établissement est faible : pas de politique achat définie et communiquée au conseil d'administration comme le prévoit la réglementation, pas de plan d'actions achats établi. On note la conception de quelques marchés publics qui ont trait à l'entretien des locaux, aux livres de la bibliothèque ou encore au mobilier.

En fait la situation financière commence à devenir sensible, puisqu'en 2015 les recettes financent les seules charges de fonctionnement et ne dégagent pas de résultat[30]. Ce raisonnement est aussi étayé par la lente dégradation de l'excédent brut d'exploitation entre 2010 (1 039 k€) et 2014 (451 k€), EBE qui sert à mesurer la rentabilité économique et la capacité de l'établissement à financer sa politique d'investissement. En effet, entre 2010 et 2015 les charges de fonctionnement ont évolué de 1 940 k€ à 1 790 k€, et ont donc diminué de 150 k€ soit moins 8 %. En parallèle, sur la même période les salaires ont augmenté de 373 k€ (de 1 658 à 2 031 k€) soit 22,5 %. De 2010 à 2015, l'augmentation de la masse salariale a pu être compensée par l'augmentation des droits d'inscription de la formation initiale qui ont cru entre 2011 et 2012 de 309 k€ soit de plus de 51 % en une seule année. De 2010 à 2015, l'augmentation de la masse salariale a pu être compensée par l'augmentation des droits d'inscription de la formation initiale qui ont cru entre 2011 et 2012 de 309 k€ soit de plus de 51 % en une seule année. Le comité insiste à nouveau sur le fait que pour l'avenir, l'établissement devra prendre en compte et anticiper sur la mise en œuvre de la Loi Sauvadet et les perspectives de gains salariaux découlant de l'évolution négociée pour les contractuels. On note par ailleurs, une très grande stabilité des subventions encaissées par l'établissement de 2 218 k€ à 2 209 k€ entre 2010 et 2014. Si la situation financière et comptable demeure cependant saine, des points doivent être améliorés dans le souci d'amélioration de la qualité des comptes, comme la fiabilisation de l'actif, la constitution de provisions compte épargne temps (CET) ou une prospective liée aux travaux de réhabilitation envisagés.

[29] Références service financier : 200 k€ en 2013, 180 k€ en 2014, 200 k€ en 2015. Il s'agit d'une ligne, qui traditionnellement dans le cadre de tensions budgétaires est surveillée et diminuée.

[30] D'après l'analyse des comptes financiers présentés par l'établissement, on constate une lente dégradation du résultat entre 2012 (266 k€) et 2015 où on constate que l'établissement n'est plus en mesure de dégager de marge.

L'établissement doit se donner les moyens de financer des projets cœur de métier, notamment l'accompagnement de la recherche. La direction de l'établissement gagnerait, par ailleurs, à effectuer un point régulier avec l'agent comptable afin de prendre en compte ses conseils en matière financière et comptable.

IV – Une fonction immobilière et logistique à formaliser

L'absence de programme pluriannuel d'investissement est toujours un point handicapant pour l'IEP de Lyon. Même si ce dernier a une connaissance cohérente de ses locaux et en aurait une vision prospective, il devrait formaliser ces éléments en termes d'évolution, d'investissement ou de coûts de fonctionnement.

L'IEP de Lyon souhaite accueillir un nombre d'étudiants plus important, augmenter ses surfaces de locaux. Toutefois, des tableaux de bord étayant ce raisonnement font défaut. Sans programmation pluriannuelle, nous constatons des travaux envisagés dans le cadre du CPER ou du plan campus, mais aussi des projets plus pointus comme la réfection de la toiture de la bibliothèque qui devrait être aussi financée à terme, et ce malgré le fait que l'IEP de Lyon soit maitre d'ouvrage pour la partie du plan campus qui le concerne[31].

Au-delà des contacts pouvant être établis avec la ville de Lyon (propriétaire des locaux qui hébergent actuellement l'IEP-bâtiment mis à disposition depuis 1999), un SDIR (schéma directeur immobilier régional) expérimental est conduit dans la région Rhône-Alpes, dans lequel l'IEP de Lyon pourrait certainement s'inscrire.

V – Le système d'information encore fragile et à renforcer dans le cadre de l'autonomisation avec l'université Lyon 2

A l'origine, le service informatique assurait le support de la plate-forme électronique (IEPEL), le réseau et les serveurs étant basés à l'université Lyon 2. En 2011, l'IEP de Lyon s'est rendu autonome (réseau, infrastructure, messagerie, ressources numériques en ligne) et a géré en direct le choix et la gestion des logiciels dédiés (Suite Cocktail pour les ressources humaines, logiciels différents de ceux utilisés à l'université Lyon 2, Sifac pour les finances), la gestion des boîtes aux lettres des étudiants, etc. Seul le service de scolarité, avec notamment l'encaissement des droits constatés, est resté à l'université Lyon 2. Prenant en compte son nombre limité d'agents, l'établissement a su faire face en sous-traitant, par exemple par convention, la gestion des services aux étudiants à une société extérieure. Les étudiants sont considérés comme des clients virtualisés qui, par une interface et un navigateur, bénéficient d'apports de services. Cette direction assume en outre la gestion du parc audiovisuel et le dépannage informatique de proximité (micro-ordinateurs, imprimantes), notamment pour les étudiants.

En termes de moyens humains, le service informatique, issu de la partition avec l'université Lyon 2 et renforcé en 2011, repose toutefois sur un nombre limité d'ETP (4,70 en 2015). Les objectifs fixés sont atteints grâce notamment à la très forte implication de ses personnels. Le système apparaît cependant d'une fragilité extrême, chaque agent étant spécialisé dans une compétence technique très ciblée (réseau, développement, etc.). Depuis 2014 seulement, les procédures ont pu être écrites et tracées. Il n'existe pas de système de redondance et de schéma directeur informatique pluriannuel.

Le service informatique pourrait dresser un premier bilan après trois ans d'activité en autonomie, avec une question majeure concernant l'adéquation entre besoins et moyens, et des questions complémentaires relatives à l'expertise des projets de type « entrepôt de données », afin de piloter de manière cohérente et sécurisée le système d'informations tout en recherchant une efficience SI. Le comité s'interroge sur la capacité à terme de l'établissement à porter de nouveaux projets SI, comme le développement des TICE et du numérique pour les enseignants, l'entrepôt de données, la création d'outils de pilotage. Pour illustration, la prise en compte du site de Saint-Étienne ne parait pas anticipée.

[31] L'IEP de Lyon est concerné par le site des trois quais, l'un des trois sites du campus Charles Mérieux. L'IEP de Lyon assure la maîtrise d'ouvrage déléguée par l'État et l'Université de Lyon assure la conduite de l'opération.

Conclusion

L'IEP de Lyon représente un établissement très dynamique et en pleine mutation qui a pu progresser sur certains points depuis la dernière évaluation. Sa renommée dans le domaine des sciences humaines et sociales passe par une formation bien identifiée, reconnue et ouverte à l'international mais aussi par une recherche qui se développe et qui a trouvé une dynamique collective qui lui faisait défaut. L'IEP de Lyon a renforcé sa politique en matière de mobilité internationale qui est toujours apparue comme un des axes centraux de sa stratégie, matérialisant un point d'excellence de l'établissement.

Le contexte territorial riche et en pleine mutation lui permet de repenser ses stratégies dans tous les domaines. La formation et la recherche se nourrissent ainsi de partenariats désormais fortement marqués au sein d'institutions comme la Comue et le CHELS et à l'intérieur desquels l'IEP de Lyon devra assurer son identité. Cette identité doit aussi être réfléchie et renforcée à l'aune de l'ouverture de l'IEP métropolitain, projet pour lequel l'IEP devra rester vigilant afin d'assurer une cohérence et une unité « identitaire » de la vie étudiante et associative sur les deux campus.

Pour autant, à l'heure où la conception budgétaire devient plus tendue, il est important pour la direction de l'établissement d'inscrire et de porter les sujets stratégiques dans une vision pluriannuelle en termes de moyens financiers, de ressources humaines ou encore de patrimoine. Le manque de lisibilité à moyen et long terme pourrait affaiblir la mise en œuvre de la stratégie d'un établissement qui s'est fortement avancé dans la voie de l'autonomie. Enfin la démarche qualité n'étant pas aboutie dans les différents champs d'activité de l'établissement, elle reste un des axes sur lesquels l'IEP de Lyon devrait s'engager dans l'avenir.

I – Les points forts

- Une offre de formation de grande qualité marquée par une richesse structurante et identifiante grâce aux aires culturelles.
- Une ouverture remarquable à l'international tant sur le contenu des formations, la mobilité entrante et sortante que sur la qualité des relations développées avec les partenaires internationaux.
- Un accompagnement fort de l'étudiant par un réel engagement des enseignants, administratifs et chargés de mission, complété par une véritable politique de démocratisation dans le recrutement des étudiants.
- Une politique de recherche cohérente avec des soutiens institutionnels (dont le CNRS) qui renforce la participation de l'IEP de Lyon à des unités de recherche de grande qualité.
- Une richesse des partenariats académiques qui soutiennent une offre de formation et de recherche de qualité.
- Une amélioration du dialogue social qui se traduit par l'émergence de dispositifs adaptés.

II – Les points faibles

- Une absence de dialogue budgétaire et de pilotage prospectif pluriannuel plus particulièrement en termes financier, patrimonial et de ressources humaines.
- Un déficit de pilotage prospectif en matière de moyens, d'offre de formation et de démarche qualité que le projet d'IEP métropolitain avec l'université Jean Monnet de Saint-Étienne rend plus sensible.
- Une stratégie en matière de formation continue encore peu fructueuse malgré une réelle motivation de l'établissement et du service concerné.
- Une insuffisance des interactions avec les partenaires socio-économiques doublée d'une faiblesse de la communication à leur égard.

III – Les recommandations

- Préserver son identité et son rôle au sein de la Comue.
- Engager une vraie réflexion sur la vie étudiante dans le cadre de l'IEP métropolitain afin de ne pas scinder l'esprit de promotion : il convient notamment de veiller à garantir aux étudiants du futur site stéphanois les mêmes possibilités d'engagement associatif, culturel et sportif, que sur le site lyonnais et de prévoir des dispositifs d'intégration communs.
- Renforcer le dialogue interne entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel afin de favoriser l'adéquation entre projets politiques et opérationnels.
- Développer et structurer les partenariats socio-économiques et culturels existants en matière de formation et les étendre notamment au domaine de la recherche.
- Construire une véritable politique de communication externe en déterminant des axes stratégiques pertinents, notamment dans l'utilisation des réseaux sociaux.

Liste des sigles

A

Admire	Administrateur des institutions de recherche et de diffusion des connaissances
ARC	*Academic research communities*
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
Asioc	Asie orientale contemporaine

B

BEL	Banque d'épreuve littéraire

C

CAF	Capacité d'autofinancement
CA	Conseil d'administration
CDI	Contrat à durée indéterminée
CET	Compte épargne temps
CF	Compte financier
CFES	*Certificate of french and european studies*
CHELS	Collège des hautes études Lyon sciences
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIC	Contrôle interne comptable
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNSMD	Conservatoire national supérieur musique et danse
COMOD	Constitution de la modernité
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPAG	Centre de préparation à l'administration générale
CPER	Contrat de projets État-région
CRCT	Congé pour recherches ou conversions thématiques
CT	Comité technique

D

DE	Diplôme d'établissement

E

EA	Équipe d'accueil
EBE	Excédent brut d'exploitation
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
ELICO	Laboratoire de recherche lyonnais en sciences de l'information et de la communication
EM	École de management
ENS	École normale supérieure
ENSSIB	École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
ENTPE	Ecole nationale des travaux publics de l'État
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPIC	École doctorale éducation, psychologie, information et communication
Erasmus	*European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)
ERC	*European research council*
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

F-G-H

FSU	Fédération syndicale unitaire
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

I

IAO	Institut d'Asie-Orientale
Idex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
IEPEL	Institut d'études politiques en ligne
IMU	Intelligence des mondes urbains
ITRF	Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation
IUF	Institut universitaire de France
IUL	Institut d'urbanisme de Lyon

L

Labex	Laboratoire d'excellence
LARHRA	Laboratoire de recherche historique Rhône-Alpes
LET	Laboratoire d'économie des transports

M

MAPP	Master de politiques publiques
MCF	Maître de conférences
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MOOC	*Massive open online course*
MSH	Maison des sciences de l'homme

P

PAA	Plan d'actions achats
PALSE	Programme avenir Lyon - Saint-Étienne
PECED	Programme égalité des chances et démocratisation
PIA	Programme des investissements d'avenir
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RAE	Rapport d'autoévaluation de l'établissement
RBG	Revenu brut global
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

S

SATT	Société d'accélération du transfert de technologie
SCSP	Subvention pour charges de service public
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Sudoc	Système universitaire de documentation

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TOEFL	*Test of english as a foreign language* (test d'anglais en tant que langue étrangère)

U-V

UMR	Unité mixte de recherche
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAP	Validation des acquis professionnels
VetAgro-Sup	Institut d'enseignement supérieur et de recherche en alimentation, santé animale, sciences agronomiques et de l'environnement

Observations du directeur

SCIENCES PO LYON

Lyon, le 14/09/2015

Votre référence : S1/PT/DC/2015/856

Objet : Réponse sur la version définitive du rapport d'évaluation de Sciences Po Lyon par le HCERES

Madame la Présidente, Monsieur le Directeur,

Avec toute l'équipe de direction de Sciences Po Lyon, j'ai pris connaissance avec grand intérêt du rapport d'évaluation de notre établissement qui fait suite à la visite à Lyon du 28 au 30 avril 2015 du comité présidé par Madame le professeur Dominique Viriot-Barial. Je souhaite d'abord remercier les membres du comité ainsi que toute l'équipe qui a contribué à la production de ce texte pour leur disponibilité, leur écoute attentive avant, pendant et après les trois jours de la visite, mais surtout le caractère très constructif et utile des observations et des recommandations qui y sont formulées. Nous y trouvons des suggestions importantes quant au pilotage financier de l'établissement, un cadre prospectif plus ferme pour la gouvernance stratégique et des conseils perspicaces sur la communication, externe comme interne.

Nous relevons aussi avec satisfaction que le comité a reconnu comme des réussites sur lesquelles nous pourrons continuer à construire l'excellence de nos formations plusieurs points sur lesquels les deux équipes de direction qui se sont succédées à la tête de l'établissement durant les cinq dernières années ont consenti un effort particulier et ciblé : c'est évidemment le cas d'une politique internationale qui se décline de nos Diplômes d'établissement sur les aires culturelles à un choix de privilégier la mobilité académique en 3ème année en passant par la signature de partenariats structurants avec des universités de grand renom, mais aussi d'un accompagnement toujours perfectible mais réellement efficace de nos étudiants vers la professionnalisation, même s'il nous faut être plus performants dans nos enquêtes sur le devenir des diplômés, à la fois sur le taux de réponse et sur l'évaluation sur une plus longue durée de leurs parcours professionnels ; il est aussi clairement apparu au comité de visite que la recherche avait été mise au centre du projet d'établissement, d'un point de vue institutionnel avec la nomination d'un directeur-adjoint dont c'est la charge spécifique, mais aussi dans son articulation avec la formation, en particulier de deuxième cycle, enfin évidemment dans la plus grande visibilité de la contribution de Sciences Po Lyon à la formation doctorale, même si, là encore, des efforts d'intégration et de communication doivent être consentis dans un paysage encore un peu dispersé pour affirmer notre identité et notre spécificité scientifique. La recherche, et notamment la capacité à croiser les sciences sociales, les sciences du gouvernement avec les sciences du vivant, les sciences exactes ou encore les sciences de l'ingénieur, représente aussi un axe fort de positionnement et de collaboration renforcée avec d'autres écoles ou universités, au niveau local dans le cadre de la COMUE et du CHELS, au niveau national dans le groupe des sept IEP du concours commun pour lequel nous portons le projet d'école d'été, ou encore au niveau international où elle représente le point de départ de diplômes communs, notamment à l'Université de Virginie.

UNIVERSITÉ DE LYON

SCIENCES PO LYON 14, avenue Berthelot 69365 LYON Cedex 07 tel: 00 33 (0)4 37 28 38 00 fax: 00 33 (0)4 37 28 38 01 www.sciencespo-lyon.fr

C'est enfin sur la recherche que nous fondons notre principal projet de développement, l'installation sur le campus de l'Université Jean Monnet à Saint-Étienne d'un cycle complet des années 1 à 5 de notre diplôme. Parti des collaborations initiées au Laboratoire Triangle, notamment autour des politiques de santé qui feront l'objet de la création d'un master en science politique, appuyé sur une expertise sur les questions urbaines reconnue par notre participation au Labex IMU et conforté, autant pour les deux Diplômes d'établissement à créer que pour le Master labellisé COMUE AlterEurope, par un fort investissement dans les équipes de recherche qui travaillent sur les aires culturelles, le projet d'IEP métropolitain prend pleinement sens dans la capacité structurante et fédératrice de la recherche.

Le comité de visite a selon nous bien perçu, parmi d'autres éléments, l'importance très forte des transitions dans lesquelles l'établissement était engagé. Celles-ci affectent tous les aspects de la vie de l'établissement mais selon des calendriers et des modalités différents et parfois contradictoires, ce qui rend la gestion prévisionnelle plus difficile et nous soumet à de fortes contraintes, notamment budgétaires. En dehors du changement d'équipe de direction en juillet 2014, Sciences Po Lyon est en effet entré dans une nouvelle dynamique par rapport à l'Université Lumière Lyon 2, son établissement de rattachement et nous tendons aujourd'hui – et c'est l'esprit de la nouvelle convention que nos deux établissements sont sur le point, cet automne, de confier à l'examen de leurs conseils d'administration – vers une autonomie respectueuse à la fois de la mission de formation et de recherche très spécifique des IEP et de leur stratégie internationale, mais aussi de l'histoire de collaborations fructueuses, notamment à l'international, avec l'Institut d'urbanisme, la faculté de sciences économiques et de gestion, d'un travail commun de tutelle sur les laboratoires (Triangle, IAO, ELICO...) ou encore d'une mise à disposition généreuse des installations sportives de l'université qui nous permet de continuer à rendre le sport obligatoire pour nos étudiants de premier cycle ; sa place dans la COMUE, dont il est l'un des membres fondateurs, a considérablement évolué, ce qui crée de nouvelles obligations mais aussi accroît notre potentiel ; le CHELS nous oblige à un questionnement budgétaire stimulant pour que ses nombreux projets arrivent à réalisation mais offre aussi un potentiel de mutualisation fertile, au niveau local comme européen ; le réseau des IEP des concours communs va aujourd'hui bien au-delà d'une politique commune de recrutement de nos futurs étudiants et s'installe durablement dans un projet de démocratisation et d'égalité des chances, de réflexion à la fois épistémologique et pédagogique sur nos formations. Ces changements à la fois nombreux et profonds ont nécessité des adaptations et des mutations dans quatre domaines que le comité de visite a bien identifiés et sur lesquels nous travaillons très activement : la gouvernance et le pilotage de projet, la pluri-annualisation budgétaire, les partenariats avec les entreprises du secteur privé et la communication, interne comme externe. C'est sur ces quatre points que nous souhaitons ici revenir.

Dans la perspective des demandes de postes dits « de convergence », Sciences Po Lyon avait identifié comme besoin prioritaire absolu un profil de secrétaire général adjoint qui viendrait à l'appui de notre secrétaire générale sur une mission ciblée : le suivi de la préparation et de l'exécution du budget avec une attention particulière à la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Ce personnel pourrait aussi décharger la secrétaire générale sur le suivi spécifique du projet d'IEP métropolitain et l'intégrer plus durablement dans notre stratégie budgétaire à l'horizon 2020. Nous sommes parfaitement conscients à la fois de la fragilité de ces deux services clés que sont les Ressources humaines et les Finances et de la très forte charge de travail des personnels, qui pourrait être facilitée et atténuée par l'arrivée d'un agent de catégorie A dans un rôle de coordination et de contrôle. Le poste de convergence annoncé par la DGESIP en 2016 pour la période 2014-2017 sera naturellement affecté à ces tâches.

UNIVERSITÉ DE LYON

SCIENCES PO LYON 14, avenue Berthelot 69365 LYON Cedex 07 tel: 00 33 (0)4 37 28 38 00 fax: 00 33 (0)4 37 28 38 01 www.sciencespo-lyon.fr

Il n'y suffira pas, cela va sans dire, et c'est la raison pour laquelle l'équipe de direction a entamé une réflexion multidirectionnelle sur la stabilisation des finances de l'Institut et un suivi plus performant et plus prospectif des équilibres budgétaires.

Plusieurs décisions étaient en gestation au moment de la visite du comité et nous nous sommes saisis de ses recommandations pour en implémenter d'autres. Ainsi,

- nous mettons en place pour la préparation du budget 2016 un dialogue de gestion plus affirmé et concret : chacun des responsables de CR sera reçu par l'équipe de direction pour échanger sur ses besoins et ses priorités.
- suite à trois départs d'agents administratifs à la fin de l'année universitaire 2014-2015, tous titulaires de la fonction publique, j'ai demandé à la secrétaire générale d'établir un tableau prévisionnel des dépenses de personnel sur fonds propres sur une durée de trois ans, un préalable à la fois à une gestion des ressources humaines qui permette des évolutions de carrière à nos personnels en interne et à une meilleure anticipation des dépenses de personnels, un poste très important de notre budget.
- l'articulation entre la direction des études et le service des RH a été renforcée et systématisée pour permettre un suivi plus précis des heures complémentaires et l'offre de cours optionnels rationalisée.
- le service de la Formation continue, qui a achevé la préparation de son catalogue (ce qui devrait permettre, comme le remarque le comité, une meilleure attractivité de l'offre de Sciences Po Lyon) s'est vu assigner des objectifs chiffrés en matière de recettes. L'effort de cette première année de la nouvelle équipe sera poursuivi et amplifié, dans le secteur privé mais aussi dans le domaine de la formation des élus qui continue à représenter un de nos attraits principaux.
- nous avons bien noté et entendu les recommandations du comité sur la nécessité de renforcer et de densifier nos relations avec les entreprises du secteur privé. C'est pour cette raison que nous avons ciblé certains secteurs plus directement en relation avec nos formations et que nous tentons d'aider l'Association des diplômés à se restructurer, dans le respect de son indépendance évidemment. Mais nous ne pouvons que constater que cette association mobilise peu avec une grosse centaine de membres à jour de leur cotisation sur un potentiel de plus de 9000 diplômés et des actions de qualité (notamment le parrainage) mais limitées dans leur périmètre et leur visibilité.
- enfin, sur un plan plus général et dans l'anticipation de la préparation du budget 2016, il a été convenu de demander à une personnalité extérieure à l'établissement de réaliser un audit financier de Sciences Po Lyon qui portera spécifiquement sur l'adéquation entre les ressources et les grands projets de l'établissement, notamment et en premier lieu celui de l'IEP métropolitain. De fait, cela induit, entre autres, en toute probabilité, une rentrée de la première promotion de 50 étudiants de première année sur le site Jean Monnet à l'horizon de septembre 2017.

On ne peut conclure ce chapitre, en dehors de toute volonté polémique, sans mentionner que certains des éléments qui nous permettraient une meilleure prévisibilité et une gouvernance financière à long terme nous échappent : Sciences Po Lyon a été, en 2015, l'objet d'un prélèvement exceptionnel de 136.000 € sur son fonds de roulement, sans pouvoir défendre sa politique d'extension patrimoniale notamment, et nous ne savons si cette opération se renouvellera sur l'année 2016, ce qui obère notre capacité à mener une politique prévisionnelle en matière d'investissement et nous contraint à une approche plus prudentielle.

De même, de nombreuses incertitudes pèsent aujourd'hui à la fois sur le calendrier et le montant réel de la subvention pour charge de service public qui représente un élément déterminant de notre budget.

L'équipe de direction s'est montrée très attentive et réceptive aux remarques et suggestions du comité sur la gouvernance et la communication interne et externe de l'établissement. Pour nous, le Conseil d'administration peut devenir un lieu d'échanges plus fertiles et plus dynamiques, non pas tant peut-être en créant un échelon ou une instance de dialogue supplémentaire (le comité recommande la création d'un conseil stratégique) mais plutôt en redonnant à la Commission permanente son rôle vital de préparation des décisions, d'explication et de négociation en amont du Conseil lui-même. J'ai plusieurs fois sensibilisé les élus, enseignants, étudiants ou des personnels à l'importance de cette instance.

Nous avons aussi entrepris une rénovation de notre communication interne. Et ce, à plusieurs niveaux. Nous avons repensé nos outils et notamment la newsletter hebdomadaire qui rend compte des principales décisions du comité de direction mais dans laquelle également nous rendons compte des principales informations issues des réunions du CA. Nous sommes par ailleurs conscients en tant qu'équipe de la nécessité impérative de mieux communiquer sur le projet d'IEP métropolitain pour que l'ensemble de la communauté, étudiants, personnels administratifs et enseignants puisse mieux le comprendre, l'améliorer et donc se l'approprier. Ainsi, une première assemblée générale a été convoquée pour la fin octobre 2015 pour faire un point complet sur le projet et nous entendons également systématiquement aborder la question de la construction de l'IEP métropolitain dans le dialogue de gestion que nous avons instauré avec les responsables de centres de ressources pour la préparation du budget 2016.

Enfin, nous souhaitons, à l'occasion du remplacement du chargé de mission à la vie étudiante, redéfinir la fiche de poste afin de prendre en compte deux des réflexions du comité : d'abord le nouvel agent verra ajouter à son portefeuille de responsabilités, en étroite collaboration avec la responsable du service communication, la conception et l'animation de la communication institutionnelle sur les réseaux sociaux, dont nous avons bien conscience qu'elle représente aujourd'hui un point de faiblesse de l'Institut. Par ailleurs, le chargé de mission sera amené à jouer un rôle plus important dans l'instruction des demandes de financement des associations étudiantes et dans leur attribution. Enfin, il lui sera demandé de coordonner et d'intégrer la politique associative dans le cadre de l'IEP métropolitain de manière à préserver et à pérenniser « l'esprit de promotion » d'une école qui fonctionnera sur l'ensemble de son curriculum sur deux sites distincts.

Une fois encore, je souhaite au nom de toute la communauté de Sciences Po Lyon, remercier le comité et l'HCERES d'un travail précis et attentif aux spécificités et aux projets de notre établissement. Vous pourrez, je l'espère, constater que nous avons pris recommandations et critiques à bras le corps, pleinement conscients de nos forces et de nos atouts mais aussi de nos fragilités et de nos contraintes matérielles, financières et humaines.

Recevez, Madame la Présidente, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération respectueuse et distinguée.

Vincent Michelot
Professeur des universités
Directeur

UNIVERSITÉ DE LYON

ENCES PO LYON 14, avenue Berthelot 69365 LYON Cedex 07 tel: 00 33 (0)4 37 28 38 00 fax: 00 33 (0)4 37 28 38 01 www.sciencespo-lyon.fr

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Institut d'études politiques de Lyon a eu lieu du 28 au 30 avril 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Dominique Viriot-Barrial, professeur des universités, Aix-Marseille Université.

Ont participé à l'évaluation :

– Stefano Cavazza, professeur à l'université de Bologne, Italie ;

– Virginie Coudert, conseiller scientifique à la Banque de France ;

– Corine Goncet, secrétaire générale de l'ONISEP ;

– Émilien Quinart, doctorant à l'université Lille 2, ancien élève de l'IEP de Lille ;

– Raymonde Séchet, professeur des universités, université Rennes 2.

Nadine Lavignotte, déléguée scientifique, et Dora Chertier, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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