



**HAL**  
open science

## Sciences Po Lyon

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Sciences Po Lyon. 2011. hceres-02026290

**HAL Id: hceres-02026290**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026290>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

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



décembre 2010



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

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



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

décembre 2010



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Une recherche intégrée dans le PRES lyonnais	7
II – La commission scientifique	8
III – La politique doctorale	8
IV – Une politique de recherche qui doit encore s'affirmer	9
La stratégie en matière de formation	11
I – Le recrutement des élèves et le dispositif "Égalité des chances et démocratisation"	11
II – La formation IEP, valant grade de master, au centre du dispositif de formation	12
III – Des diplômes d'établissement très liés à la formation IEP	12
IV – Un environnement de travail confortable	13
V – La professionnalisation et l'insertion professionnelle	13
VI – Les autres formations de l'IEP	14
1 ● Préparation aux concours (LAP, CPAG, IEP en ligne)	14
2 ● Attestation d'études politiques (AEP) et Certificat d'études politiques (CEP)	14
VII – Formation continue et continuée : la limite avec la formation initiale ?	14
VIII – Le pilotage de l'offre de formation	14
1 ● Un organigramme complexe	14
2 ● Le personnel enseignant-chercheur	15
3 ● L'évaluation des formations de l'IEP	15
La stratégie en matière de vie étudiante	17
I – Les étudiants sont engagés et fiers de leur IEP	17
II – Les dispositifs et les pratiques à destination des étudiants mériteraient d'être plus développés	17
La stratégie en matière de relations extérieures	19
I – Les relations avec les partenaires du site	19
II – Les relations avec les collectivités	19
III – Les relations avec les milieux socio-économiques	19

La stratégie en matière de relations internationales	21
I – Une volonté récente et forte d'ouverture à l'international	21
II – Une consolidation nécessaire de cette politique	22
La gouvernance	23
I – Organes de direction et pilotage de l'établissement	23
1 ● Le comité de direction	23
2 ● Le conseil d'administration (CA)	23
3 ● Commissions et chargés de mission	23
4 ● Services centraux et services communs	23
II – Technologies de l'information et de la communication	24
III – La politique de gestion des ressources humaines	24
IV – La politique de gestion budgétaire et financière	25
V – La politique immobilière	25
VI – Le développement de la capacité d'auto-évaluation et le management de la qualité	26
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	27
Conclusion et recommandations	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



L'Institut d'études politiques (IEP) de Lyon, aussi appelé *Sciences Po Lyon*, créé en 1948 après Paris et Strasbourg, est un établissement public administratif (EPA) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est rattaché, en application de l'article 43 de la loi du 26 janvier 1984, à l'une des universités de l'académie où il a son siège, l'université Lumière-Lyon 2. L'IEP est intégré dans le réseau des IEP, sous l'égide de la Fondation nationale des sciences politiques (FNSP).

Pour l'année 2009-2010, l'IEP accueille 1 600 étudiants. Il dispose de 62 postes d'enseignants auxquels s'ajoutent plus de 200 personnels vacataires. Les personnels BIATOS sont au nombre de 52 dont 25 contractuels. Il occupe 7 755 m<sup>2</sup> de bâtiments mis à sa disposition, depuis 1999, par la Mairie de Lyon.

L'IEP a évolué fortement depuis une dizaine d'années, sous l'impulsion de son directeur et sous l'effet d'importantes modifications extérieures (mise en place du système LMD, PRES, opération Campus, internationalisation de l'espace de la connaissance, demandes sociétales...). L'IEP, de taille relativement modeste, se situe à une période charnière de passage d'une "école" à une institution voulant peser dans l'économie de la connaissance.

Une telle mutation ne peut se faire sans débats internes, sans confrontations externes, mais également sans associations et changements d'échelle. L'IEP est en train de se constituer une image d'établissement ancré fortement à l'international. Ceci est un atout, au moins aussi fort que l'appartenance au groupe des IEP de province, car cela lui donne une couleur spécifique et une réputation.





# La stratégie en matière de recherche



## I – Une recherche intégrée dans le PRES lyonnais

L'IEP, conscient de son potentiel relativement limité d'enseignants-chercheurs (EC), du caractère pluridisciplinaire des thèmes de recherche affichés par ses chercheurs dans le domaine des sciences humaines et sociales (SHS), et n'étant pas habilité à délivrer en propre masters et doctorats, a fait le choix de privilégier une politique de recherche intégrée dans le site lyonnais. Cette stratégie se justifie d'autant plus que dans le domaine des SHS, sur le site Lyon-Saint-Etienne, les unités de recherche sont presque toutes pluri-établissements et que le PRES a souhaité maintenir cette structuration.

Les enseignants-chercheurs de l'IEP sont impliqués dans 3 unités mixtes de recherche (UMR) et 2 équipes d'accueil (EA) pour lesquelles l'IEP est établissement de rattachement secondaire.

L'UMR 5206 "Triangle" (Action, discours, pensée politique et économique) est une unité de recherche rattachée principalement à l'École Normale Supérieure de Lyon-Lettres et Sciences humaines (ENS-LSH) avec comme partenaires le CNRS, Lyon 2, l'université de Saint-Etienne et l'IEP. Cette unité, évaluée A par l'AERES, fonctionne selon six pôles dont l'un, Action publique, est sous la responsabilité d'un enseignant-chercheur de l'IEP. 7 professeurs et 5 maîtres de conférences (MC) de l'IEP sont membres de cette UMR, avec 19 doctorants, sur un total d'environ 56 chercheurs et 81 doctorants. Cette UMR, membre de trois clusters de la région Rhône-Alpes, est porteuse de deux programmes ANR et partenaire de trois autres.

L'UMR 5062 "IAO" (Institut d'Asie orientale), évaluée A+ par l'AERES, est composée de 60 personnes environ (dont la moitié de doctorants). 3 MC de l'IEP y sont rattachés et une thèse est co-dirigée par l'un d'entre eux. Elle associe des chercheurs de l'ENS-LSH, de Lyon 2 et 3.

L'UMR 5195 "GREMMO" (Groupe de recherches et d'études sur la Méditerranée et le Moyen-Orient), évaluée A par l'AERES, est rattachée principalement à Lyon 2 et comporte 10 EC et 3 chargés de recherche CNRS, mais n'a que 3 habilitations à diriger les recherches (HDR) pour 27 doctorants. 2 MC de l'IEP participent à l'UMR dont la spécificité est d'être le seul laboratoire dans la région Rhône-Alpes à mener des recherches pluridisciplinaires sur le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord.

L'EA 4147 "ELICO" (Equipe de recherche de Lyon en sciences de l'information et de la communication) regroupe des chercheurs de Lyon 1, 2, 3, de l'IEP et de l'ENSSIB. Elle comporte 51 EC et 69 doctorants. Il s'agit d'une équipe en structuration, avec de nombreux projets non hiérarchisés et sans projets fédérateurs, selon son évaluation par l'AERES. L'équipe a obtenu un financement ANR jeunes chercheurs (2009-2012). L'IEP est surtout impliqué dans l'axe "Médias, publics, culture" avec 5 EC.

Le "GREPH" (Groupe de recherche en épistémologie politique et historique) est une équipe constituée de chercheurs de l'IEP (4 EC et 4 doctorants) rattachée au Laboratoire d'étude du phénomène scientifique (LEPS - EA 4148). Cette EA, en rattachement principal à Lyon 1, doit rejoindre l'UMR "EduCPol" (Education, Culture et Politique), en rattachement principal à Lyon 2.

Dans le cadre du prochain contrat quadriennal, l'IEP demande la création d'une jeune équipe pluridisciplinaire de droit et gestion "Partenariats et performance de l'action publique" qui "pourrait permettre de regrouper 4 ou 5 enseignants-chercheurs de l'IEP".

Ce sont donc environ 26 EC de l'IEP qui sont impliqués dans 5 unités de recherche, chiffre obtenu d'après la présentation de chacune de ces unités. S'il est possible de connaître l'importance des publications, des travaux et des manifestations de chacune de ces structures de recherche, il est difficile d'établir un décompte précis de la production scientifique spécifique de l'IEP.

Si le potentiel scientifique de l'IEP se trouve renforcé par cette politique de recherche en association et en interface avec les équipes pluridisciplinaires en SHS dans sa région, la faible représentation de l'IEP dans chacune des unités hypothèque la mise en place d'une réelle politique scientifique d'établissement soutenue par des moyens financiers et des postes.

Conscient de ces difficultés liées à la multiplicité des équipes de rattachement de ses chercheurs, l'IEP a défini deux axes thématiques à vocation fédératrice, "Les gouvernements du local : dispositifs et acteurs" et "Les savoirs et discours pour l'action", ainsi qu'un axe transversal "Aires culturelles - Asie, Monde arabe, Amériques, Europe". Pour l'instant, il est difficile de voir comment ces axes sont soutenus par l'établissement qui indique qu'il souhaite mettre en place, dans le prochain contrat quadriennal, des appels d'offres internes sur ces axes retenus pour sa politique de recherche.

L'IEP dispose de lignes de forces pour sa stratégie recherche ; à lui de les utiliser pour une meilleure visibilité et le développement de sa recherche et de ses formations.

## II – La commission scientifique

La commission scientifique (CS), qui comprend 17 membres, propose au CA les orientations de recherche de l'institut. Elle est composée de membres de droit : le directeur, les responsables d'équipes labellisées ou inscrites dans le contrat d'établissement, les responsables des doctorats et ceux des spécialités recherche des masters 2 gérés par l'IEP. S'y rajoutent des membres élus : 4 professeurs ou assimilés, 4 représentants des autres enseignants-chercheurs, 1 étudiant en doctorat ainsi que 2 personnalités extérieures (dont le vice-président recherche de Lyon 2). Elle est présidée par un des professeurs élus. Cette commission se réunit tous les mois environ, bien que les statuts ne prévoient qu'une réunion annuelle.

La CS répartit les crédits de recherche. Le budget recherche est de 41 000 € en 2009, qui sont répartis en 26 000 € pour l'UMR Triangle, 10 000 € pour le GREPH et 5 000 € pour ELICO "conformément à ce que le ministère avait proposé". S'y rajoute le Bonus Qualité Recherche, en nette diminution depuis 2007 (8 500 € en 2007, 9 815 € en 2008 et 3 255 € en 2009), qui est réparti entre une aide aux doctorants (500 € à 755 €), une ventilation pour les trois axes structurants, l'organisation de journées, l'aide aux publications et un soutien aux colloques.

La CS siège en formation restreinte pour les questions relatives au statut des enseignants-chercheurs et donne un avis sur le recrutement des ATER, PAST, professeurs invités, ainsi que pour celui des enseignants vacataires qui effectuent plus de 20 heures équivalent TD.

La CS pourrait jouer un rôle central pour unifier davantage et rendre visible l'activité de recherche des enseignants-chercheurs de l'IEP. Cependant, la lisibilité de son rôle effectif est faible et son pouvoir de décision mal défini, d'autant qu'un chargé de mission recherche a été nommé par le directeur, même s'il ne figure pas sur l'organigramme, et qui paradoxalement est plutôt en charge des relations extérieures de l'IEP.

## III – La politique doctorale

L'IEP n'a pas d'école doctorale (ED) propre. Suivant leur spécialité de recherche, les enseignants-chercheurs de l'IEP appartiennent à l'une des trois écoles doctorales : "Sciences Sociales", "EPIC : Education, psychologie, information et communication" et "Droit". Ces dernières ont connu d'importantes modifications dans le cadre de la création du PRES, et ont été globalement évaluées positivement par l'AERES. L'implication des EC au sein de ces écoles doctorales est très inégale compte tenu de l'éclatement de la recherche au sein de l'IEP.

L'IEP gère administrativement et anime scientifiquement le doctorat de science politique, composante de l'école doctorale "Sciences sociales" (ED 483) portée par l'université Lyon 2. Cela signifie que les doctorants de cette composante sont inscrits dans l'un des établissements du PRES (principalement à Lyon 2) et qu'ils y soutiennent leur thèse. Un conseil de doctorat (composé de l'ensemble des EC habilités à diriger des thèses) et un directeur du doctorat ont en charge le fonctionnement (recrutement, information, liaison, ...).

Sur 75 doctorants actuellement en cours de préparation d'une thèse en science politique, 43 ont un directeur de thèse de l'IEP, 18 de Lyon 2 et 14 d'autres établissements. 17 de ces thèses font l'objet d'un financement (6 ATER, 1 allocation de la Région, 1 allocataire moniteur normalien, 5 allocations de recherche et 4 contrats doctoraux). L'IEP soutient un laboratoire junior MOSAP (Mobilisation des savoirs pour l'action publique), créé à l'ENS-LSH et composé en majorité de doctorants en science politique.

Sur 41 enseignants-chercheurs statutaires actuellement en poste à l'IEP, 19 sont titulaires d'une HDR (14 professeurs et 5 MC). Cependant, les titulaires d'une HDR qui dirigent effectivement des thèses en encadrent en moyenne une dizaine (et jamais plus de 12). L'engagement des EC habilités semble donc très variable au niveau de l'encadrement doctoral.

17 thèses ont été soutenues durant les 5 dernières années, soit un peu moins de 4 par an, et la durée moyenne de la thèse est d'environ 7 ans. Il semble que le nombre d'abandons soit élevé.

Peu d'informations précises sont disponibles sur l'origine des doctorants, le nombre d'entre eux issus de l'IEP, et leur insertion professionnelle. Les étudiants étrangers représentent 40 % des doctorants et 5 thèses se font actuellement en cotutelle (dont 3 codirigées par des EC en poste à l'IEP). Ce taux de cotutelles, voisin de 7 %, peut sembler faible par rapport au nombre total d'étrangers et pour un établissement qui veut placer l'international au centre de sa stratégie.

Si les relations entre le doctorat science politique et les équipes de recherche des EC de l'IEP sont évidentes, il est difficile de se faire un avis sur le rôle de ce doctorat par rapport à la formation de base de l'IEP et sur son impact professionnel pour les étudiants. Par ailleurs, le très faible nombre de thèses en économie appliquée peut surprendre compte tenu des spécialités de 5<sup>ème</sup> année et de la volonté de l'IEP de renforcer la professionnalisation.

#### IV – Une politique de recherche qui doit encore s'affirmer

Dans son projet de contrat quadriennal, l'IEP cherche à intensifier ses synergies de recherche, en particulier dans le campus Charles Mérieux à Gerland, et veut développer les rencontres avec les biosciences. De manière générale, l'IEP souhaite mettre son expertise en termes de savoirs de gouvernement, de rapports entre enjeux scientifiques et enjeux politiques, de philosophie morale et d'éthique, de logiques d'information-communication et de recherches comparatives au service des axes scientifiques des acteurs du campus.

La politique de recherche de l'IEP au sein du PRES de Lyon apparaît ambitieuse. Elle veut placer l'établissement dans une perspective internationale forte et une spécificité "aires géographiques" marquée. Mais, il est indispensable que cette politique soit explicitée et comprise par ses partenaires, ce qui conduit à quelques remarques au vu de la situation actuelle.

La recherche au sein de l'IEP est faite par un nombre d'EC relativement modeste et marquée par un éclatement important, tant géographique que disciplinaire. Ne serait-il pas opportun de réduire les axes de recherche ou de privilégier certains d'entre eux ? Une mise en valeur des points forts des chercheurs de l'IEP, de leur production scientifique et de la pénétration de leurs recherches dans la formation à l'IEP est indispensable. La visibilité de la production scientifique de l'IEP est faible du fait d'une présentation dispersée.

Par ailleurs, l'organisation de la recherche à l'intérieur de l'IEP conduit à s'interroger sur le degré d'intégration entre l'enseignement et la recherche. L'originalité de certains thèmes de recherche mis en avant par l'IEP pose la question de leur pertinence par rapport aux objectifs professionnels de la formation. Bien que certains EC estiment que les interactions sont positives entre les deux domaines, la priorité des étudiants n'est pas l'initiation à la recherche, compte tenu notamment des spécialités proposées aux étudiants de 5<sup>ème</sup> année.

De fait, en l'absence de documents qui permettent d'identifier clairement les priorités ainsi que les résultats spécifiques des chercheurs de l'établissement (par exemple un rapport scientifique annuel), il est impossible pour l'IEP de se servir de "sa" recherche pour développer une stratégie d'établissement. Pour les mêmes raisons, il est très difficile de mesurer l'impact de la recherche sur la formation à l'IEP.

A un moment clé de son développement, à une période où, à juste titre, l'IEP veut jouer un rôle important dans son contexte régional, national et international, ne peut-on se poser la question de manière directe : la stratégie de recherche de l'IEP n'est-elle pas un handicap à son rayonnement ? N'est-il pas indispensable que l'IEP regroupe ses activités dans quelques unités de recherches qui, dans une stratégie de collaboration féconde, permettent de l'identifier à la fois dans le monde de la recherche, mais aussi dans son contexte régional, et, bien sûr, dans l'excellence de la formation qu'elle délivre ?



# La stratégie en matière de formation



Le volet formation de l'IEP de Lyon est en pleine évolution, avec, de toute évidence, une volonté des enseignants d'assurer une formation de qualité et un engagement fort pour aider les élèves à réussir leur parcours. Dans chaque spécialité, les enseignants sont "heureux" de travailler dans cet IEP, fiers sans doute, et en tout cas très satisfaits du mode de fonctionnement de leur établissement.

Le projet pédagogique de l'établissement est centré autour du triptyque suivant : professionnalisation, internationalisation, démocratisation. C'est le concept d'"altérité", conçu comme ouverture à l'autre et compréhension des différences, qui doit, selon la direction de l'IEP, caractériser l'élève sortant de l'IEP de Lyon.

L'IEP compte 1 656 étudiants en 2009-2010 qui se répartissent en 1 114 étudiants diplômés IEP (166 en 1<sup>ère</sup> année, 235 en 2<sup>ème</sup>, 223 en 3<sup>ème</sup>, 270 en 4<sup>ème</sup> et 220 en 5<sup>ème</sup>), dont 249 étudiants étrangers, 89 en programmes de masters, 75 doctorants, 27 en Licence d'Administration publique, 77 au Centre de préparation à l'administration générale (CPAG) et 25 dans les classes préparatoires intégrées.

Les formations sont assurées grâce à 62 postes d'enseignants-chercheurs et enseignants : 18 PR, 27 MC, 5 ATER, 5 PRAG, 7 PAST et plus de plus de 200 vacataires, en majorité du secteur privé.

En plus du diplôme IEP, d'autres formations sont proposées en formation initiale et continue, telles les préparations aux concours de la fonction publique, ou les diplômes d'établissement.

Un certain nombre de réflexions, de problèmes et d'interrogations méritent d'être mentionnés afin d'aider l'établissement à améliorer la cohérence et l'efficacité de son offre de formation et à renforcer ainsi son identité et sa compétitivité.

## I – Le recrutement des élèves et le dispositif "Égalité des chances et démocratisation"

Les élèves de 1<sup>ère</sup> année de l'IEP sont recrutés sur la base d'un concours commun à six IEP. Un nombre total de 1 100 places, réparties entre les six IEP (180 pour l'IEP de Lyon), est proposé aux 9 000 candidats (chiffres 2008), soit un taux d'admission de 10 % environ. En 2009, 85 % des admis ont obtenu leur premier ou deuxième choix d'affectation. Les concours d'entrée en 2<sup>ème</sup> année et 4<sup>ème</sup> année de l'IEP de Lyon permettent respectivement l'admission de 50 et 40 étudiants environ, avec des taux de réussite de 8 et 23 %.

L'IEP ne dispose pas de données précises sur l'origine sociale des candidats (65,4 % des élèves proviendraient de classes sociales "favorisées ou plutôt favorisées"), ni des admis à l'IEP, sinon que 20 % des étudiants sont boursiers (contre 12 % en 2005), ce qui traduit une démocratisation de l'accès aux IEP. 62,3 % des élèves de l'IEP sont des filles.

Depuis 2006, les six IEP du concours commun proposent un "programme d'études intégrées des IEP" (IEPEI), dispositif national d'ouverture et de démocratisation de l'accès aux IEP, et offrent notamment une préparation au concours en ligne gratuite.

De plus, l'IEP de Lyon a mis en place, depuis 2006, le programme "Égalité des chances et démocratisation", dont la finalité est la recherche d'une plus grande diversité sociale des candidats et des élèves, notamment via l'accompagnement des lycéens dans leur préparation à l'enseignement supérieur. Ce programme comporte des réunions d'information pour les lycéens dans leur établissement, des journées portes ouvertes et "cours ouverts" assurés par des enseignants volontaires en poste dans les lycées ou à l'IEP et des étudiants en doctorat (rémunérés par des heures complémentaires ou des vacances), ainsi qu'un concours blanc.

En 2008/2009, 28 lycées étaient partenaires avec une moyenne de 10 candidats par lycée. 113 élèves ont passé le concours d'entrée, 6 ont intégré l'IEP de Lyon, 4 celui de Toulouse, 1 celui d'Aix, 1 celui de Grenoble et 2 élèves ont été admis dans des classes préparatoires à Paris. Pour l'année 2009/2010, 272 lycéens participaient au programme et 155 d'entre eux ont passé le concours d'entrée aux IEP.

D'après les indications fournies, le taux de réussite de ces élèves au concours d'entrée est très voisin de celui des autres candidats et approche les 10 %. Mais il est impossible, en l'absence d'indicateurs et d'enquête de suivi des élèves, d'établir l'impact précis de ce programme. Cela est regrettable car il est certain, d'après l'expérience des responsables de ce programme, que ses effets sont très bénéfiques pour l'ensemble des élèves, mais aussi pour les établissements d'où ils proviennent. De la même manière, on suggère d'établir, de manière claire, le coût de ces opérations, afin que les collectivités concernées et les partenaires institutionnels puissent les soutenir en connaissance de cause.

## II – La formation IEP, valant grade de master, au centre du dispositif de formation

La formation "Sciences Po", cœur de métier de l'IEP, est désormais organisée selon un cursus de cinq ans, mis en place récemment : c'est en septembre 2009 qu'est sortie la première promotion du diplôme en cinq ans. Cette modification de la durée des études a été l'occasion d'une profonde refonte de l'ensemble du cursus, à l'issue des travaux d'une commission diplôme.

Le diplôme IEP est divisé en 2 cycles (3 ans + 2 ans).

- Le premier cycle est généraliste et pluridisciplinaire et comprend une troisième année de mobilité. Il offre une formation appuyée sur un tronc commun et s'ouvre dès le semestre 4 sur une pré-spécialisation à choisir entre trois secteurs : Affaires internationales, Affaires publiques et Communication.
- Le second cycle correspond à une spécialisation et une professionnalisation ; il propose en 5<sup>ème</sup> année le choix entre huit spécialités de l'IEP, ainsi que six masters.

Si l'ouverture vers l'international doit être affichée comme une des caractéristiques de l'IEP de Lyon, une réflexion doit être menée sur la finalité de la 3<sup>e</sup> année, entièrement dévolue à la mobilité internationale : il conviendrait de définir les compétences attendues au terme de cette expérience obligatoire et les moyens de les évaluer.

Par ailleurs, s'il est possible de connaître de manière précise le programme de formation des cinq années, peu d'indications sont disponibles concernant le nombre d'heures d'enseignement, avec la part des intervenants externes. Pour 2009, l'IEP indique 13 195 heures d'enseignement (hors formation continue), avec 2 154 heures complémentaires et 5 030 heures réalisées par des intervenants extérieurs à l'établissement.

Dans le cadre du passage au diplôme en cinq ans, une spécificité de l'IEP de Lyon a été la création de huit spécialités professionnelles, dont les normes correspondent aux diplômes nationaux de master. Ces "Masters de l'IEP", sans valeur de diplôme national, permettent au diplôme de l'IEP de Lyon de valoir grade de master.

Par ailleurs, l'IEP gère six masters, regroupés sous l'appellation "mention science politique", dont les diplômes sont délivrés par l'université Lyon 2 et/ou l'ENS-LSH. L'évaluation par l'AERES est favorable (A) et souligne la qualité du suivi professionnel, la précision des statistiques fournies sur le devenir des étudiants et l'importance du nombre d'étudiants étrangers. En revanche, elle déplore "la présentation lacunaire et négligée du dossier", ainsi que l'absence de procédures d'évaluation et d'autoévaluation.

Ce sont 331 étudiants qui suivent ces formations en 2009-2010 (dont 19 en formation continue).

Ces huit spécialités de 5<sup>ème</sup> année sont dispensées indépendamment de toute relation avec les autres établissements d'enseignement supérieur et ne font l'objet d'aucune évaluation externe. A l'opposé, les masters sont liés aux universités qui leur apportent un réel adossement recherche. Il est indispensable de clarifier ce qui distingue le diplôme IEP du master 'sciences po' de l'université partenaire (Lyon 2) ; ceci afin de mieux cerner la spécificité de l'IEP et d'identifier clairement sa politique propre, ses objectifs en matière de connaissances et de compétences.

Par ailleurs, sous l'égide du PRES Université de Lyon, un master professionnel en "Administration des institutions de recherche et de diffusion des connaissances" (ADMIRE) a été créé en partenariat avec l'ENS-LSH, destiné pour moitié au public de formation initiale et pour moitié de formation continue.

## III – Des diplômes d'établissement très liés à la formation IEP

Une particularité de cet IEP est l'existence de diplômes d'établissement (DE) liés à des aires culturelles géographiques (aujourd'hui DE, mais c'étaient des diplômes universitaires - et donc dépendants de Lyon 2 - jusqu'en 2009). Ces quatre DE sont le DEMAC (Monde arabe contemporain), le DEMOEC (Monde extrême-oriental contemporain), le DEALC (Amérique latine et Caraïbes) et le DEEE (Etudes européennes). Un 5<sup>ème</sup> DE, baptisé DELUSA (Les États-Unis contemporains), est prévu pour la rentrée 2010 ainsi qu'une série d'initiatives en projet sur l'Afrique francophone, dans une logique universitaire mais également d'aide au développement, en collaboration notamment avec la Région Rhône-Alpes.

Pour 2009-2010, les DE totalisent 352 étudiants inscrits ainsi répartis : 300 étudiants de l'IEP, 29 étudiants de Lyon 2 et 23 étudiants externes.

De fait, 70 % des étudiants du premier cycle de l'IEP suivent en parallèle du cursus obligatoire un de ces diplômes d'établissement qui leur apportent une compétence complémentaire focalisée sur une zone géographique et culturelle bien définie. Les étudiants reconnaissent en ce complément de formation la spécificité de l'IEP de Lyon et un élément fort de son attractivité. Cependant, la direction ne peut le démontrer, faute de statistiques de satisfaction relatives à ces formations.

Ces DE ont toutefois une finalité ambiguë : préparation linguistique et culturelle à la mobilité internationale de 3<sup>e</sup> année, ils se présentent également comme des formations à vocation professionnelle. Les présentations de ces DE ne permettent pas d'en juger l'effet.

Le choix des aires culturelles a été fait principalement en fonction des équipes de recherche, et dans l'objectif de couvrir un large périmètre géographique. On peut cependant se demander si cette stratégie est compatible avec la taille de l'IEP.

#### IV – Un environnement de travail confortable

Les étudiants disposent d'un environnement numérique et surtout de bibliothèques très "confortables". Les moyens correspondent à ceux des autres IEP de province, avec une bonne dotation et de bons équipements. Les élèves de l'IEP de Lyon disposent des outils modernes nécessaires. Une structure "IEP en ligne" (IEPEL@) est là pour développer des outils de *e-learning*.

#### V – La professionnalisation et l'insertion professionnelle

Le service "espace-avenir", créé en 1999, a pour but d'être un lieu d'information à caractère professionnel pour les étudiants. Ce service est responsable d'un cours d'ouverture "projet professionnel", prolongé par des cours en 2<sup>ème</sup> année pour préciser le projet professionnel, puis en 4<sup>ème</sup> année par des cours consacrés aux techniques de recherche d'emploi et à la rédaction de CV et lettres de motivation. Des séances d'informations sont effectuées par des professionnels ("infos carrières").

Un service "insertion professionnelle" a été mis en place, fin 2008. L'une de ses premières tâches a été de conduire une enquête sur le devenir des élèves (sur la base des trois promotions de quatre ans) ; les résultats sont très positifs et indiquent l'adéquation de la formation de base à l'insertion professionnelle des élèves, mais elle ne permet pas de dégager des résultats spécifiques dus à la formation faite à l'IEP de Lyon. Il est étonnant que ce service ne dispose pas de plus de moyens, vu son importance dans la politique de l'établissement. De fait, le suivi des jeunes diplômés, et même des anciens, reste balbutiant. Cela devrait pourtant être une priorité d'un établissement attractif en premier lieu pour ses débouchés sur le marché de l'emploi.

Quoi qu'il en soit, les chiffres prouvent qu'être diplômé de Sciences Po Lyon reste une valeur sûre sur le marché du travail : environ 45 % des diplômés sont des cadres supérieurs qui ont mis moins de trois mois pour trouver leur premier emploi ; le salaire moyen avoisine les 25 000 euros bruts par an.

La culture de l'IEP de Lyon est très orientée vers le service public : les étudiants s'insèrent en effet à 46 % dans le secteur public et à 53 % dans le privé (promotion 2009). Ce taux important d'étudiants qui s'insèrent dans le secteur public s'explique en partie par l'absence de formation spécifiquement orientée vers le privé (pas de sections "business"). Les spécialités qui conduisent aux professions du secteur privé restent transversales (firmes et mondialisations, économie et management des ressources humaines, par exemple). Il est conseillé de rechercher une meilleure prise en compte du "tissu" régional, qui est le parent pauvre de cet IEP, alors que c'est la Région qui finance les nombreuses mobilités à l'étranger.

Par ailleurs, comme le prouve l'existence de DE spécifiquement tournés vers des aires culturelles, c'est l'idée générale d'ouverture au monde plus que d'immédiate professionnalisation qui est mise en avant, ce qui peut être contre-productif dans le cadre de la compétition internationale que se livrent les écoles.

L'articulation entre le diplôme de l'IEP, les masters, les spécialités de master ou du diplôme IEP et les DE aires culturelles n'est pas claire. Chaque secteur, chaque responsable, chaque logique d'apprentissage semble fonctionner de manière autonome (chacun dispose d'ailleurs d'une brochure fort bien faite).

## VI – Les autres formations de l'IEP

### 1 • Préparation aux concours (LAP, CPAG, IEP en ligne)

Le CPAG prépare aux concours de l'administration générale (IRA, Trésor, AENES...), de l'École nationale de la magistrature, et à ceux de catégorie A de la fonction publique. L'IEP avance un bilan très satisfaisant, avec 88 réussites aux concours pour 100 étudiants inscrits en 2007-2008. Une formation diplômante, la licence d'administration publique (LAP), est également assurée et préparée en un an au sein du CPAG. Si elle n'apparaît pas clairement dans l'offre de formation et est absente de l'organigramme, elle figure néanmoins sur le site internet de l'IEP.

Des cours en ligne (18 modules dont 13 de préparation à une épreuve de concours) proposés par l'IEP en ligne (IEPEL@) permettent de répondre à une demande institutionnelle ou individuelle variable selon les années. A titre d'exemple, 147 personnes se sont inscrites dans ce dispositif en 2008-2009. L'IEPEL@ mériterait d'être mieux valorisé au sein des formations assurées par l'IEP (initiale et continue).

Le CPAG et l'IEPEL@ sont deux structures liées, dont la force résulte de leur capacité à s'auto-évaluer. L'IEPEL@ dispose d'un bilan critique sur la période du dernier contrat 2007-2010, qui témoigne d'une vraie réflexion et d'une volonté de mieux coopérer avec les autres acteurs de l'établissement.

### 2 • Attestation d'études politiques (AEP) et Certificat d'études politiques (CEP)

Ces diplômes ont été mis en place pour les étudiants étrangers. L'AEP est délivrée après un séjour de six mois et le CEP pour un séjour d'un an. L'IEP envisage la mise en place de cours en anglais pour les étudiants étrangers afin de renforcer son attractivité. Pour l'instant, l'accueil linguistique des étudiants étrangers n'est pas prévu. Pourtant, il ne suffit pas d'être un étranger "francophone" pour réussir son intégration dans une formation de l'IEP...

La place et le rôle des étudiants étrangers doivent être mieux inscrits dans la stratégie internationale de l'établissement.

## VII – Formation continue et continuée : la limite avec la formation initiale ?

Un personnel administratif d'expérience est à la tête de la cellule de formation continue créée fin décembre 2008, mais il n'y a pas de portage politique par un enseignant chercheur. Au 16 juin 2010, 53 stagiaires sont inscrits au titre de la formation continue 2009-2010 de l'établissement. 46 % bénéficient de la formation du CPAG et 40 % des masters (ils constituent 19 % des effectifs du master Management du service public, collectivités et partenaires, 13 % du programme ADMIRE et 81 % du master Évaluation des politiques publiques). Le chiffre d'affaires 2009-2010 de 114 561 € est alimenté principalement par les actions "Masters" (67 005 €) et le CPAG (20 376 €). L'apport des masters au chiffre d'affaires de la formation continue est réparti en 48 % MPSCP, 31 % ADMIRE et 21 % EPP.

La formation continue n'a pas été jusqu'ici l'un des moyens utilisés par l'IEP pour son développement et son rayonnement. La direction en est parfaitement consciente et se propose d'intensifier la formation continue pour y intégrer la validation des acquis de l'expérience (VAE) et celle des acquis professionnels (VAP), et de nouer des relations plus intenses avec son environnement socio-économique et les collectivités locales. Là encore, le rôle des anciens de l'école est vital et doit être fortement intensifié.

## VIII – Le pilotage de l'offre de formation

### 1 • Un organigramme complexe

Les années 1, 2 et 4 du diplôme de l'IEP sont sous la responsabilité de commissions pédagogiques, dans lesquelles siègent des représentants des étudiants, et dirigées par des responsables pédagogiques qui assurent le suivi individuel et régulier des élèves. La question de l'absence de commissions pour les années 3 et 5 peut se poser.

L'organigramme fait état d'une "Direction des études" qui comprend un directeur des études et un responsable administratif des études, sans préciser la responsabilité propre de chacun d'eux.

Depuis 2010, une commission des études, organisme consultatif et expérimental, est chargée d'étudier les questions transversales à la formation de l'IEP, mais doit aussi préfigurer une future commission pédagogique qui devra s'assurer de la cohérence des parcours, des calendriers et de l'évaluation. L'avis de la commission des études est soumis au Conseil d'administration de l'établissement.



L'organigramme de l'établissement ne permet pas de comprendre le rôle et le fonctionnement des instances chargées de la formation. Les responsables pédagogiques d'année sont rattachés directement au directeur et à la secrétaire générale et sont sans lien avec la Direction des études ; les relations internationales (RI) et la mobilité professionnelle, associées au sein de la même direction, ne sont pas non plus rattachées à la Direction des études. Plus gênante encore est la mise au même niveau dans l'organigramme - et fort probablement dans le fonctionnement de l'IEP - de structures relevant de niveaux fort différents et dont les fonctions sont diverses : fonction formatrice (CPAG), pédagogique (outil informatique pour l'enseignement à distance / en ligne, IEPEL@), de suivi professionnel (pôle insertion professionnelle, formation continue), ou de gestion des études (service des relations internationales (SRI), mobilité professionnelle).

## 2 • Le personnel enseignant-chercheur

Tous les enseignants-chercheurs sont recrutés *via* un comité de sélection propre à l'IEP. La procédure réglementaire de recrutement est celle qui est fixée par la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités. Les comités de sélection sont créés pour chaque emploi à pourvoir. En complément et en amont de cette procédure, dans un souci de collégialité et afin de respecter la logique disciplinaire, pour chaque poste à pourvoir, les enseignants-chercheurs et assimilés, titulaires dans la discipline à l'IEP, sont constitués en "commission consultative" et consultés systématiquement par le directeur pour ce qui concerne la composition du comité de sélection.

Le profil des postes mis au recrutement est proposé par le chef d'établissement au vote du CA restreint. Cependant, les membres du CA peuvent proposer d'autres profils : le profil retenu est celui qui obtient un vote majoritaire (majorité simple) du CA restreint.

Pour affronter les nouveaux défis de l'établissement et répondre à ses besoins, tant en recherche qu'en formation, il est absolument nécessaire qu'une véritable gestion des ressources humaines soit mise en place qui tienne compte, notamment, de la pyramide des âges.

Les vacataires extérieurs à l'établissement participent de manière importante aux enseignements. En dessous de 20 heures équivalent TD, la décision de recrutement appartient au chef d'établissement, le plus souvent sur proposition de la direction des études ou des responsables de masters et de spécialités de 5<sup>ème</sup> année. Pour une quantité d'heures supérieure, c'est le CS restreint qui donne son avis au chef d'établissement. L'IEP doit préserver une cohérence dans ses enseignements en veillant à cette part d'enseignement, par définition spécialisée et fluctuante selon les personnes sollicitées.

Dans sa stratégie forte à l'international, le rôle joué par les enseignants étrangers doit être précisé, en particulier pour la part d'enseignements en langue étrangère que l'établissement veut développer.

## 3 • L'évaluation des formations de l'IEP

Les diplômes délivrés par l'IEP ne font pas l'objet d'une évaluation extérieure. C'est par le devenir des élèves, et en particulier par leur insertion professionnelle, que se juge la qualité des formations délivrées. Des évaluations internes portant sur les enseignements ont été faites, mais la procédure a été interrompue l'an dernier en raison de discussions sur les conditions et la signification de ces pratiques. L'utilisation des résultats des évaluations par les commissions pédagogiques, le mode de rendu aux enseignants et le type de questionnaire à réaliser doivent être clarifiés. C'est pourquoi l'IEP, conscient de la nécessité de développer la pratique de l'évaluation, a mis en place une commission à cet effet.

Au-delà d'une indispensable auto-évaluation, une évaluation externe pourrait constituer un instrument fort et légitime de son développement, au moment où l'IEP veut développer sa politique internationale, s'intégrer dans le PRES et intensifier ses rapports avec ses partenaires économiques et institutionnels.



# La stratégie en matière de vie étudiante



Les promotions réduites favorisent un esprit d'école et un engagement actif des étudiants, tant dans l'animation sportive et culturelle que dans la vie de l'établissement. Cependant, même si la direction de l'IEP voit d'un bon œil les initiatives étudiantes, elle n'a pas clairement mis en place de dispositif global en matière de vie étudiante. Les initiatives marquantes restent ciblées sur deux thèmes importants : la formation et l'insertion professionnelle des étudiants.

## I – Les étudiants sont engagés et fiers de leur IEP

Bien que l'IEP soit rattaché à Lyon 2, les étudiants se considèrent comme appartenant à une institution autonome qui ne partage que peu de choses avec l'université, carte d'étudiant et infrastructures mises à part<sup>1</sup>.

Les étudiants s'engagent donc dans l'espace géographique IEP, et très rarement au niveau de Lyon 2. Ils se sentent particulièrement concernés par les enjeux stratégiques qui touchent Sciences Po Lyon.

L'IEP de Lyon ne possède pas de programme particulier de valorisation des élus étudiants ni des étudiants engagés dans les associations internes et externes (pas de bonifications par crédits, pas de formation des élus). S'ils sont écoutés quand ils prennent la parole dans les instances qui leur permettent de s'exprimer (conseil d'administration et commission des études), la direction reste distante vis-à-vis des propositions étudiantes<sup>2</sup>.

L'IEP ne comporte ni vice-président étudiant, ni bureau de la vie étudiante. Le responsable de la communication est l'interlocuteur privilégié des étudiants, même si les responsables administratifs semblent individuellement très disponibles.

L'IEP compte une dizaine d'associations actives<sup>3</sup>, notamment le bureau des étudiants (BDE) chargé du gala annuel et de l'intégration des étudiants, largement subventionnées par la commission des études. Le CCRASS, syndicat étudiant local engagé dans les mouvements de contestation, dispose de 6 représentants sur 9 au CA et est interlocuteur de la direction sur les dossiers en cours, par exemple la réforme des droits de scolarité.

Les étudiants sont donc globalement bien impliqués dans les instances représentatives et dans la vie associative (BDE, SUAPS essentiellement). Cependant, cela relève bien plus des initiatives propres aux étudiants eux-mêmes que d'une politique impulsée par l'établissement.

Ce fonctionnement comporte des avantages et des inconvénients. L'absence de stratégie en matière de vie étudiante contraint la direction à subir les événements étudiants qui restent peu institutionnalisés (par exemple, le Critérium inter-IEP<sup>4</sup> a connu des débordements du fait du non encadrement de l'événement). Cependant, cela favorise l'initiative personnelle des étudiants et l'ouverture, éloignant les corporatismes.

## II – Les dispositifs et les pratiques à destination des étudiants mériteraient d'être plus développés.

Les inscriptions administratives se passent à Lyon 2 : l'étudiant admis à l'IEP s'inscrit suivant le même processus que les autres étudiants de l'université. Les dispositifs en matière de vie étudiante restent pour une bonne part dépendants de l'université Lyon 2. Si le fonds documentaire de la bibliothèque de l'IEP est bien fourni et est géré par celui-ci de manière autonome, les étudiants restent en revanche liés à l'université d'attache en ce qui concerne le sport et bénéficient de fait de la diversité des disciplines offertes. Il est étonnant que les étudiants n'aient pas d'après-midi banalisé pour la pratique d'activités sportives ou culturelles.

---

<sup>1</sup> Le sport et l'ENT sont pour le moment gérés par Lyon 2, même si, pour ce dernier élément, l'IEP va basculer à la rentrée 2010 sur l'ENT du PRES Université de Lyon.

<sup>2</sup> Selon le rapport d'activité de l'association étudiante majoritairement représentée au CA, les propositions des étudiants sont rarement débattues en CA et les groupes de travail préparatoires ne semblent plus se réunir. En revanche, concernant la formation, les remarques étudiantes formulées en commission semblent mieux prises en compte, en particulier grâce au système d'évaluation des enseignements.

<sup>3</sup> Rapport d'activité 2009-2010 présenté à la commission des études.

<sup>4</sup> Rencontre entre les différentes équipes sportives des IEP.

Si l'IEP de Lyon fournit, depuis 2007, les chiffres concernant la population étudiante diplômée (taux de débouchés, salaires moyens, etc.), peu de chiffres spécifiques concernent la sociologie de la population étudiante actuelle, ce qui ne permet pas d'évaluer si la démocratisation (ou plutôt la mixité sociale) est une réalité de Sciences Po Lyon, qui en fait pourtant une de ses valeurs... Cela pourrait par ailleurs entraîner des difficultés lors d'une éventuelle réforme des droits puisque la redistribution devra tenir compte des catégories socioprofessionnelles des familles dont sont issus les étudiants.

L'association des anciens étudiants, réactivée en 2007, mériterait une plus grande importance au sein de l'IEP. L'attribution de moyens destinés à en faire un outil au service de l'insertion des étudiants (offres de stages et d'emplois) ainsi qu'un outil de valorisation pour l'IEP auprès des entreprises et des collectivités, ne serait pas un investissement anodin. Un annuaire des anciens serait très apprécié par les étudiants.

La stratégie de l'IEP en matière de vie étudiante reste à construire et semble subir les aléas de l'extérieur (tantôt depuis Lyon 2, tantôt depuis les modèles existants dans les autres IEP). Pour la direction de l'établissement, qui se soucie clairement de l'accueil et de l'intérêt que portent les étudiants aux formations, la vie étudiante pendant le cursus comme le suivi précis des diplômés n'est clairement pas une priorité. C'est pourquoi il faut tout de même rappeler qu'un IEP, plus que tout autre établissement d'enseignement supérieur, reste tributaire de la population qui le fréquente, du concours au diplôme, et même après.

# La stratégie en matière de relations extérieures



## I – Les relations avec les partenaires du site

Par sa stratégie de recherche et la pluridisciplinarité de sa formation, l'IEP a de nombreux liens avec les établissements d'enseignement supérieur de son environnement régional et national. Ces liens s'accroissent avec la nouvelle ENS-LSH, mais également avec l'université Jean Monnet de Saint-Étienne, ou encore avec l'École nationale des services vétérinaires. L'IEP, en créant le master ADMIRE sous le label du PRES, indique vouloir jouer un rôle significatif au sein de celui-ci. De même, le dernier compte-rendu du CA indique la volonté de renforcer des actions au sein de la FNSP par des actions internationales communes ou la création d'une fondation reconnue d'utilité publique.

Du fait des modifications profondes de l'enseignement supérieur en cours (PRES, loi LRU, mise en place de l'espace universitaire européen...), mais aussi de sa forte volonté de développement, l'IEP se trouve actuellement dans une "forte zone de turbulence", en particulier dans ses rapports avec son université de rattachement Lyon 2. Ces tensions, qui ne modifient en rien les excellentes collaborations en recherche et en formation, proviennent essentiellement de problèmes de moyens, en personnels et financiers, et doivent, pour être résolues, faire l'objet de prises de responsabilité des instances de direction. Un point central doit être pris en compte : par sa taille modeste (pour l'instant) et ses moyens limités, l'IEP ne peut s'isoler et constituer une structure indépendante. La mise en place d'une structure de concertation est indispensable, qui permette le développement de l'IEP dans le nouvel espace de l'enseignement supérieur de la région Rhône-Alpes.

## II – Les relations avec les collectivités

L'IEP de Lyon n'a pas construit un système cohérent de relations institutionnelles, tant avec les collectivités locales et territoriales qu'avec l'univers de l'entreprise.

Bien que bénéficiant très largement de la générosité de la Région Rhône-Alpes - en particulier du système de bourses qui lui permet d'accompagner sa politique à l'international pour les étudiants de 3<sup>ème</sup> et de 5<sup>ème</sup> année - l'IEP de Lyon n'a pas encore construit une relation institutionnelle avec les collectivités locales et territoriales de proximité, qui ne perçoivent pas l'IEP comme un "grand établissement" et ont du mal à saisir clairement la stratégie de développement de l'institut. Surtout, elles n'attribuent pas une fonction spécifique à l'IEP dans le rayonnement de la ville et de la région, preuve que l'IEP n'a pas encore construit une relation de partenariat avec la ville capitale de la région Rhône-Alpes.

Habituellement, les IEP en région sont les interlocuteurs privilégiés des collectivités à qui ils fournissent naturellement des cadres. Sur le terrain des études et des recherches, souvent faites en partenariat entre les Sciences-Po et les collectivités, il y a également une carence. L'IEP se comporte comme une institution à fort potentiel qui n'a pas encore assumé la place que l'établissement pourrait occuper dans sa proximité et, au-delà, dans le concert des IEP de province.

Sciences Po Lyon doit impérativement construire une relation de partenariat avec les collectivités qui l'entourent (partenariats pédagogiques, études, recherches). C'est une démarche indispensable pour que l'IEP puisse se développer. Réciproquement, un IEP visible et réputé peut renforcer l'image de sa région et, en l'occurrence, Sciences-Po Lyon ne joue pas suffisamment cette carte qui constitue pourtant un atout de taille.

## III – Les relations avec les milieux socio-économiques

53 % des diplômés de Sciences Po Lyon travaillent dans le privé selon le "déclaratif" statistique fourni par l'IEP. Partant de ces données, l'IEP a inclus le monde des entreprises dans son cursus de formations. Les entreprises partenaires participent même à l'élaboration des contenus afin de faciliter l'insertion professionnelle. L'IEP disposerait de 70 partenaires dont 20 institutionnels.

Les trois modes opérationnels de ce partenariat se déclinent, outre la participation des professionnels au projet pédagogique et à l'enseignement, autour de l'accueil de stagiaires dans les entreprises, du séminaire de rentrée pour les formations professionnalisantes et du Forum de l'emploi qui se déroule tous les ans. Par ailleurs, des débuts de collaboration dans le domaine de la recherche expérimentale auraient lieu.

Il est difficile d'évaluer l'impact réel du travail en direction des entreprises. Cependant, il faut remarquer qu'à la différence d'autres IEP, celui de Lyon favorise la mobilité de 3<sup>ème</sup> année plutôt dans le domaine académique que dans celui des entreprises, ce qui tendrait à prouver que malgré des efforts louables, l'IEP n'a pas encore trouvé sa place dans l'univers entrepreneurial. Comme pour les collectivités locales, l'IEP est en train de rattraper le temps perdu sans être encore parfaitement efficace.

L'IEP qui forme des cadres généralistes avec, semble-t-il, une véritable spécialisation à l'international, doit bâtir un relationnel avec le monde des entreprises qui ne soit plus anecdotique. La région Rhône-Alpes comporte suffisamment d'entreprises de taille internationale pour que l'IEP y occupe une place à part.

Pour cela, encore faudrait-il que Sciences Po Lyon se vive comme une institution capable de dialoguer avec autorité dans l'univers des entreprises en tissant des relations construites avec les agents économiques qui gèrent tout ce qui est macro économique (agences régionales de développement, chambres de commerce et d'industrie, etc.).

# La stratégie en matière de relations internationales



La dimension de l'international constitue sans doute un des axes centraux de la stratégie de l'IEP. Il est vital pour l'IEP de définir et de faire connaître ses spécificités.

## I – Une volonté récente et forte d'ouverture à l'international

Ce choix a été affirmé dès 2004, et confirmé par le CA de l'IEP en 2007, au moment du passage du diplôme à cinq ans avec une troisième année obligatoire de mobilité. Comme le note le bilan du quadriennal 2007-2010, "la mobilité est au cœur même de la politique de l'IEP de Lyon". L'établissement souligne sa volonté de "former des citoyens capables de comprendre la modernité et s'adapter au monde, capables de s'adapter à des milieux culturels et professionnels différents".

Ce projet se décline aujourd'hui autour de deux points forts : la mobilité étudiante et la mise en place, en complément du diplôme de l'IEP, de diplômes d'établissement spécialisés sur des aires culturelles. La volonté clairement affichée est en effet de donner à Sciences Po Lyon, dans le réseau des IEP de province (qui pratiquent aussi une année de mobilité à l'étranger, en seconde ou quatrième année de diplôme), la spécificité d'ouverture à l'international avec une spécialisation aires culturelles.

La mobilité étudiante à l'international est importante (75 % des étudiants de troisième année). Elle s'effectue dans 90 pays, sur la base de 136 conventions universitaires vivantes, ou par le biais de stages en entreprises à l'étranger (au total 160 partenariats).

Les étudiants évaluent généralement très positivement leur mobilité à l'étranger. Beaucoup bénéficient d'une aide très importante accordée par la Région sous formes de bourses pour la mobilité. Le SRI (qui administre aussi les stages en entreprise, en France et à l'étranger) gère directement ces bourses depuis 2007 : 550 000 € de la Région (soit 260 bourses de 95 € par semaine sur 20 semaines, 1 900 € maximum par étudiant), auxquels s'ajoutent 135 000 € Erasmus eux aussi gérés par l'IEP. Tous les étudiants partant un an, ils ne peuvent tous en bénéficier, d'où une sélection prenant en considération des critères sociaux, le coût de la vie dans le pays de destination, les résultats aux examens pour l'attribution de bourses pour 3, 4 ou 10 mois. Tous les étudiants ont un "tuteur en mobilité" et il y a des responsables enseignants par aire linguistique.

En retour, l'IEP accueille 249 étudiants étrangers (en nombre croissant), et un agent de la scolarité est chargé de les accueillir et de les assister. L'asymétrie observée dans ces échanges d'étudiants est classique, compte tenu des obstacles liés à la langue, aux systèmes universitaires étrangers qui n'ont pas tous la même volonté d'internationalisation, aux frais de scolarité très disparates, aux difficultés d'obtention des visas, etc.

Les maquettes d'enseignement accordent une place importante à la préparation à cette mobilité. D'une part, l'enseignement des langues est obligatoire (anglais, espagnol, allemand, italien, arabe, chinois, japonais), d'autre part, des DE aires culturelles (avec frais d'inscription spécifiques) ont été mis en place. Ils concernaient au début les deux premières années de diplôme, avec 8 cours fondamentaux et une langue obligatoire, mais un prolongement sur les deux dernières a été mis en place et sera effectif à la rentrée prochaine. Enfin, un apport non négligeable est donné avec les cours dispensés par les professeurs invités pour un mois sur un support de professeur des universités (12 professeurs donnant chacun un cours de 24 heures dans leur langue).

Dans le but de renforcer cette image de Sciences Po Lyon à l'international, deux projets de doubles diplômes sont en chantier avec les universités de Galatasaray (Istanbul) et de Saint-Joseph (Beyrouth). L'offre de cours en anglais sera aussi développée.

## II – Une consolidation nécessaire de cette politique

Les 136 conventions universitaires concernent surtout l'Europe (66), puis viennent l'Asie et l'Amérique du Nord (18 chaque), le Monde arabe (16), et enfin l'Amérique latine (9), l'Australie / Nouvelle-Zélande (5) et l'Afrique (4). Or, depuis 2008, la mobilité hors Europe dépasse celle en Europe (en 2010-2011, la mobilité académique hors Europe concerne 121 étudiants, pour 79 en Europe).

La mobilité, forte, renforce l'interculturel et le bilinguisme chez les étudiants. Mais quel retour de ces mobilités en termes académiques ? Hormis le compte-rendu au tuteur, il ne semble pas y avoir d'exploitation pédagogique de l'année passée à l'étranger, sauf peut-être pour ceux (une minorité) qui poursuivent un DE aire culturelle en 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> année.

L'articulation avec la recherche existe peu. Relativement naturelle à travers les enseignants-chercheurs inscrits dans les UMR IAO (Asie orientale) et GREMMO (Méditerranée Moyen-Orient), elle est beaucoup plus difficile avec les autres aires culturelles. Le SRI gère les mobilités sortantes et entrantes, mais aussi les stages. Les mobilités enseignantes, les aides à colloques internationaux, n'apparaissent pas dans les documents remis par le service. Or son responsable accorde ces aides, à la demande, sur les crédits du service.

L'"international" ne semble pas être une préoccupation portée par l'ensemble de l'équipe enseignante (hormis dans la dimension mobilité sortante et entrante). La dimension "aire culturelle", en particulier, n'est présente que chez ceux qui y enseignent.

La consolidation de cette ouverture à l'international nécessite de préciser la stratégie, la faire partager par l'ensemble de la communauté et, pour ce faire, porter l'effort dans plusieurs directions.

- Développer les relations systématiques avec quelques universités dans chaque aire culturelle en recherchant les codiplômations, des modules spécifiques, l'échange d'enseignants, la formation de projets académiques ou scientifiques conjoints.
- Développer la présence de l'IEP dans les réseaux scientifiques et universitaires nationaux et internationaux.
- Mettre en place une structure collective de gestion de l'international (il n'y a pas de conseil des RI), afin de faire participer l'ensemble des équipes à cette dimension stratégique de l'IEP.

Dans la mesure où la Région a des priorités affichées à l'international (l'Afrique, Barcelone, notamment) et où ces priorités seraient celles du marché de l'emploi des entreprises régionales, peut-être faudrait-il réfléchir à la mise en place de mécanismes permettant d'associer les acteurs pourvoyeurs de fonds au choix des mobilités étudiantes.

La structure du SRI pourrait être modifiée, en lui réservant exclusivement cette fonction et en lui ôtant la gestion des stages. Cela lui permettrait sans doute de construire des indicateurs qui font actuellement défaut pour dresser un bilan de la mobilité dans toutes ses dimensions : pédagogique, insertion professionnelle, recherche, renforcement des liens avec les partenaires internationaux, etc.



# La gouvernance



## I – Organes de direction et pilotage de l'établissement

L'équipe de direction a récemment initié un processus de rénovation de la gouvernance de l'établissement. Des transformations d'importance sont en cours au point que l'organigramme fourni par l'IEP ne reflète pas la réalité de la gouvernance actuelle.

### 1 • Le comité de direction

Ce comité, de création récente, est composé du directeur, du responsable des langues, du directeur des relations internationales et de la mobilité, du directeur du CPAG, du directeur des études, de la responsable des études et de la secrétaire générale.

Ce comité, qui se réunit de manière hebdomadaire, semble être à la fois une instance de réflexion, de proposition et le vrai lieu de décision. Il est donc étonnant qu'il ne figure pas sur l'organigramme fourni par l'IEP.

### 2 • Le conseil d'administration (CA)

Le CA est l'instance de décision de l'IEP et détermine les grandes orientations de l'établissement. Il comprend 30 membres, dont 4 membres de droit (le directeur général de la fonction publique, le président de la FNSP, le directeur de l'École nationale d'administration (ENA) et le président de l'université Lyon 2), 6 personnalités extérieures (parmi lesquelles est élu le président du CA), 10 représentants des personnels d'enseignement et de recherche, 9 représentants étudiants et 1 représentant des personnels IATOS. Le directeur de l'institut et l'agent comptable assistent aux séances du CA avec voix consultative. Le directeur de l'IEP de Grenoble, le secrétaire général de l'IEP de Lyon et le président de l'association des anciens élèves de l'IEP de Lyon sont invités permanents. A l'exception des représentants des étudiants dont le mandat est d'un an, les membres des conseils sont élus ou nommés pour trois ans.

Le CA se réunit 4 à 5 fois par an. Ces séances sont préparées par une commission permanente, sous la direction du directeur, qui comprend les élus des collèges enseignants et assimilés, des étudiants et du personnel IATOS.

### 3 • Commissions et chargés de mission

Plusieurs commissions sont chargées d'éclairer le directeur. La commission scientifique (déjà évoquée) joue un rôle important pour les orientations de recherche, mais aussi pour le personnel EC. Les aspects formation relèvent à la fois des commissions pédagogiques pour les années 1,2 et 4, mais aussi d'une récente commission des études. Le bilan du contrat quadriennal indique également l'existence de commissions pédagogiques de département, d'une commission des finances, d'une commission diplômes, d'une commission étudiante, d'un conseil de la formation doctorale...

Le directeur dispose également de chargés de mission parmi lesquels ont été identifiés un chargé de mission recherche, un chargé de mission international, un chargé du programme Égalité des chances et démocratisation.

La mise en place actuelle de nouvelles structures de direction de l'établissement, quelquefois sous forme expérimentale, explique l'absence de clarté de son organigramme. Mais ce n'est qu'en disposant d'une stratégie claire (et clairement expliquée), servie par des indicateurs et des paramètres précis, qu'un pilotage effectif pourra être mis en place. Le rôle des services centraux et communs est déterminant à cet effet.

### 4 • Services centraux et services communs

Onze services permettent le bon fonctionnement de l'établissement. Ils traduisent des modifications profondes en cours dans la politique de pilotage de l'établissement.

Comme évoqué précédemment au titre du pilotage de l'offre de formation, l'organigramme ne permet pas de comprendre les liens fonctionnels et/ou hiérarchiques entre les différents services, pôles, instances, instituts, centres, commissions et directions. À titre d'exemple, l'organigramme produit, daté d'octobre 2009, comporte un certain nombre d'oublis (chargé de mission recherche, instances, comité, commissions, liens fonctionnels et hiérarchiques entre les entités par exemple).

Il devrait pouvoir être simplifié après une mise à plat de la hiérarchie des structures, et la classification des missions et des fonctions des responsables. En outre, l'établissement n'a mis en œuvre ni fiches de poste, ni lettres de mission.

## II – Technologies de l'information et de la communication

Le service se compose d'un ingénieur d'étude très investi, en poste depuis novembre 2009, responsable du service qui assure une fonction de chef de projet, d'un assistant ingénieur web master et de deux personnels pour la maintenance de 300 machines et du réseau.

La source du système d'information, située à l'université Lyon2, rend difficile actuellement la gestion directe des données par l'IEP (applications de gestion, annuaire, ENT) mais un projet de refonte est en cours à partir d'un état des lieux élaboré en décembre 2008.

Cette refonte s'appuie sur :

- le choix de nouveaux outils de gestion ;
- la perspective d'un réseau indépendant de Lyon 2 en vue d'un agrément RENATER ;
- un nouvel ENT commun au PRES de Lyon ;
- la création d'un portail intranet global ;
- la mise en place d'un nom de domaine propre ;
- le développement de services en ligne.

Elle devra sans doute s'appuyer sur un plan plus ambitieux de services de support à la gestion (recherche, aide à la mobilité, enseignement à distance au titre du développement de la formation continue etc.).

La refonte envisagée du système d'information propre à l'IEP à ce jour représente un coût financier estimé à 92 000 € en investissement et à 51 000 € en fonctionnement.

Dans ce domaine, l'activité de ce service accompagne clairement la stratégie politique de changement du directeur. Les risques sont une dérive de coûts de projets surdimensionnés et le défaut de communication interne sur ces changements. Il est essentiel de contrôler et faire valider les projets, ainsi que de rechercher des mutualisations.

## III – La politique de gestion des ressources humaines

L'IEP dispose actuellement de 62 postes d'enseignants-chercheurs et d'enseignants statutaires, d'environ 210 personnels vacataires en majorité du secteur privé et de 52 personnels administratifs dont 12 sur postes Lyon 2.

Le budget initial de l'exercice 2010 prévoit une dépense de charges de personnel de l'ordre de 1 500 000 €, ce qui est conforme au réalisé 2009 (cf. compte financier 2009). Néanmoins, l'agent comptable souligne que les dépenses de personnel amorcent une reprise à la hausse (+ 9 %) après une période de relative stabilité entre 2007 et 2008. Enfin, la volonté affichée par l'établissement de se doter de services administratifs renforcés va conduire à une augmentation significative de la masse salariale qu'il sera nécessaire de maîtriser.

L'établissement a mis en place un comité technique paritaire (CTP) local qui s'est réuni quatre fois depuis octobre 2009 à la suite d'élections de représentants du personnel en mars 2009. Les sujets évoqués concernent le bilan social, les conditions de travail, les congés, les questions relatives à l'hygiène et à la sécurité, l'actualité des relations avec Lyon 2. Cette instance est un lieu de dialogue interne et de régulation sociale. Les participants souhaitent y voir évoquer les questions de formation professionnelle, de politique indemnitaire, de recrutement de contractuels et d'organisation globale des services. Certains représentants expriment leur souhait que cette instance ne se transforme pas en une chambre d'enregistrement des décisions de la direction.

L'IEP a l'ambition de développer une politique interne de ressources humaines et de se doter progressivement d'un service de ressources humaines indépendant de Lyon 2. Deux étapes sont prévues :

- au 1<sup>er</sup> septembre 2010, consolidation du service et appropriation d'un nouveau logiciel de ressources humaines (RH) dans la perspective du passage à une gestion intégrée des personnels ;
- au 1<sup>er</sup> janvier 2011, gestion directe de la paye.

La stratégie d'autonomie progressive en matière de RH est claire mais le pilotage du projet (calendrier, recrutements, coûts induits, transferts de charges, suivi, dispositions transitoires avant le passage aux compétences élargies) ne semble pas globalement arrêté, avec le risque de mise en place de structures surdimensionnées.

Les personnels sont fortement investis dans cette restructuration ; cependant, la peur du changement se manifeste, entraînant un risque d'isolement. Il importe de renforcer le management et le portage politique de la GRH, de mettre en place des fiches de poste et de faire un travail collectif sur la lisibilité interne et externe de la gouvernance de l'établissement.

## IV – La politique de gestion budgétaire et financière

Le service financier actuel est composé d'un responsable et de deux adjoints. Le responsable a aussi la responsabilité de l'activité de trois agents chargés de la logistique du centre.

L'agent comptable de l'université Lyon 2, nouvellement nommé en septembre 2009, bénéficie d'une adjonction de service au titre de la comptabilité de l'IEP.

Une commission des finances s'est réunie deux fois depuis octobre 2009. Elle est composée du directeur, du secrétaire général, du chef de service, de trois enseignants et de trois étudiants.

Le budget géré est de l'ordre de 3,8 M€. Il s'agit majoritairement d'un budget de fonctionnement puisque l'investissement ne représente que 2 % des dépenses prévues (environ 100 000 €) au budget initial 2010.

Compte tenu des subventions d'équipement reçues, les investissements sont donc très largement financés et l'excédent des ressources vient, de fait, abonder le fonds de roulement.

Les prévisions budgétaires sont élaborées par le chef de service en concertation avec le secrétaire général. La qualité des prévisions de dépenses 2009 est faussée par les décisions budgétaires modificatives de prélèvement sur le fonds de roulement - opérées en cours d'exercice - qui conduisent à ouvrir des autorisations de dépenses qui ne sont pas exécutées. En revanche, en recettes, le taux d'exécution budgétaire est à l'équilibre.

Les subventions (notamment celles de la Région) et dotations 2009 enregistrent une hausse de 31 % alors même que les recettes de production générées par l'activité de l'établissement observent une diminution de 10 %, en particulier les droits d'inscription. Ce point nécessite une vigilance particulière même si, dès l'exercice 2010, l'IEP a revu en partie à la hausse sa politique tarifaire. Le développement de l'activité de la formation continue et l'accroissement des recettes de taxe d'apprentissage sont à encourager.

Le fonds de roulement 2009 (correspondant à 306 jours de dépenses) est en augmentation constante sur les quatre derniers exercices. La situation financière permet d'apprécier favorablement la capacité de l'établissement à investir.

Comme dans le domaine des ressources humaines, l'IEP veut se doter dès janvier 2011 d'un nouvel outil comptable, différent de celui de Lyon 2. Cette mise en place, qu'on peut qualifier de prématurée, va rendre très difficile la position de l'agent comptable. Elle présente des risques dans la mesure où l'établissement devra se former à un nouvel outil qu'il a choisi seul et pose légitimement la question de la pérennité de l'adjonction de service du comptable actuel qui deviendrait responsable d'une comptabilité gérée à distance sur un outil différent.

Quelques précautions doivent être prises :

- faire une étude des coûts induits par la volonté de l'établissement de prendre son autonomie de gestion par rapport à Lyon 2 ;
- développer une culture financière au sein de l'établissement et accompagner par des actions de formation le changement organisationnel ;
- mettre en place un suivi de prévision et d'exécution budgétaire avec des alertes.

## V – La politique immobilière

L'IEP dispose actuellement de 7 755 m<sup>2</sup> soit un ratio de 5 m<sup>2</sup>/étudiant.

La politique affichée dans le cadre du contrat quadriennal 2011-2014 est de trouver 1 500 m<sup>2</sup> supplémentaires. A plus long terme, dans les huit à dix ans, le directeur envisage un doublement de la surface actuelle pour accueillir 2 000 étudiants. L'hypothèse évoquée en CA est la location ou l'achat de locaux.

La secrétaire générale vient d'entreprendre une mise à plat des titres d'occupation de l'IEP au sein du bâtiment Berthelot en relation avec la Ville de Lyon et le rectorat de l'académie de Lyon. Il n'est pas possible à ce jour de réaliser des travaux sans l'autorisation de la Ville de Lyon, propriétaire.

Il est indispensable de mener une réflexion sur le dimensionnement d'un service patrimoine/gestion spécifique à l'IEP ou mutualisé, de solliciter l'expertise de l'agent comptable sur la gestion de l'actif et de mesurer les impacts financiers et organisationnels des décisions touchant au patrimoine.

Enfin, la mise en place de l'opération Campus doit être l'opportunité pour l'IEP de développer un plan immobilier en relation avec ses projets d'intégration et de développement dans le PRES.

## VI – Le développement de la capacité d'auto-évaluation et le management de la qualité

L'IEP de Lyon ne s'est pas livré à une réelle auto-évaluation préalablement à la visite du comité. Les entretiens n'ont pas permis de cerner un intérêt pour cet exercice compte tenu de la faiblesse des indicateurs d'évaluation produits. Il est même possible de parler de défiance par rapport à l'évaluation, bien que la direction de l'IEP soit consciente de sa nécessité.

De même, la gestion de la qualité est loin d'être appréhendée dans la stratégie de l'établissement, faute de mise à plat des procédures dans tous les domaines de gestion. La démarche qualité, même si elle est formellement annoncée, est à un stade initial. Il n'y a pas, à ce jour, une communication claire au sein de la communauté, un calendrier, des procédures et un responsable investi dans la mise en œuvre et le suivi de ce projet.

Il n'existe pas de tableau de bord partagé et le projet stratégique limite l'autoévaluation à l'évaluation des enseignements et des formations.

Ce constat peut s'expliquer par la difficulté de s'approprier de nouveaux repères méthodologiques, dans un contexte de rupture avec l'université de rattachement Lyon 2 et de changements stratégiques annoncés.

La direction administrative de l'établissement a un rôle d'impulsion, de mise en œuvre et de suivi dans ces deux domaines en développant au sein des services une culture partagée de pilotage et de qualité. Il est essentiel de former les personnels à la conduite de projet (formalisation des priorités, calendrier, désignation de personnes ressources, régulation interne et externe, alertes, communication...), de valoriser leur investissement et d'élaborer des indicateurs pertinents partagés par la communauté.

# L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

Depuis un an, l'IEP de Lyon a décidé de développer une vraie politique de communication. Jusqu'alors elle était réduite à la prestation d'un attaché de presse. Un responsable de la communication a été recruté et est accompagné dans sa tâche par un infographiste. Le service est donc réduit et limité par sa taille pour des opérations importantes, et ce d'autant plus que le service a en charge tout le travail de conception des documents de l'institut. Cependant, il faut observer que la communication est vraiment prise en compte par l'équipe dirigeante, même si on peut regretter que le responsable de la communication ne soit pas membre de l'équipe de direction. Le service prend en charge tous les aspects de la communication de l'institution : communication externe, communication interne, web de l'IEP, relations avec les partenaires, événementiel, relations avec la presse, autant de champs à couvrir par une équipe restreinte, disposant d'un budget annuel de 65 000 € (hors emplois). Il conviendrait de renforcer cette équipe et de valoriser la fonction de communication afin d'en faire une fonction politique et pas seulement technique.

De fait, ces questions de communication ne sont pas anodines dans la vie d'un établissement qui manque d'une image forte et qui a besoin de se constituer une "marque" visible tant dans son environnement proche que dans la compétition que se livrent les établissements d'enseignement supérieur. De plus, de par sa structure, de par le marché de l'emploi ouvert à ses diplômés, un IEP ne peut rivaliser ni en poids ni en taille avec les grands pôles universitaires.

C'est pourquoi l'établissement devrait développer davantage son réseau d'anciens élèves qui sont autant de relais d'opinion dans un univers de "décideurs". L'IEP de Lyon a un vivier de 5 500 anciens et une association qui compte 450 adhérents. Bien que membre du CA, l'association n'entretient pas de relations suivies avec la direction et ne joue que partiellement son rôle, faute de moyens et de complicité avec l'équipe dirigeante.

Il est certainement trop tôt pour juger des effets positifs de la politique de communication dans l'affirmation de l'identité de l'établissement, car elle est encore trop récente. Cependant, il faut remarquer qu'il est difficile de communiquer sur une stratégie de développement en gestation et qui n'affiche qu'un seul objectif, l'accroissement du nombre d'étudiants. Les étudiants construisent à leur façon une identité de l'IEP par le bouche à oreille : ce sont eux qui affirment le plus clairement l'image d'un établissement tourné vers l'international et qui sont fiers de ce choix.



# Conclusion et recommandations



L'IEP de Lyon, créé en 1948 et rattaché statutairement à l'université Lumière - Lyon 2, est un des huit IEP de province, qui recrute sur concours commun avec six d'entre eux. Son cœur de métier est désormais une formation pluridisciplinaire en cinq ans très appréciée, comme l'atteste la bonne insertion professionnelle des étudiants. Cette formation est ouverte à l'international et très évolutive, grâce à l'engagement de ses enseignants et à l'appui de nombreux intervenants extérieurs. Il s'agit cependant d'un établissement de petite taille qui dispose de 62 postes d'enseignants-chercheurs et enseignants et d'un effectif de 52 BIATOS pour un total de 1 600 étudiants.

L'IEP de Lyon bénéficie également, au sein du PRES Université de Lyon, d'un environnement fertile qui permet à ses enseignants-chercheurs de mener des recherches de qualité au sein d'équipes reconnues. Cependant, l'établissement peine encore à affirmer une identité de recherche propre et bien articulée avec ses formations malgré la volonté affirmée par sa direction.

Dans une première phase de changements, l'IEP a réorganisé l'architecture de sa formation et développé sa dimension internationale. Il entame à présent une deuxième phase qui concerne la restructuration de son système d'organisation interne en vue d'une croissance de ses effectifs jugée indispensable (objectif : 2 000 étudiants), mais aussi le développement de partenariats locaux, nationaux et internationaux. De telles modifications, dans un environnement également en rapide mutation, entraînent des changements profonds de structures, mais aussi des tensions.

L'IEP doit se doter des indicateurs nécessaires pour piloter ces changements, s'insérer dans son environnement socio-économique, expliciter sa stratégie et dire quelles sont ses spécificités. Cette question d'image et d'identité est sans doute cruciale s'il veut s'affirmer comme un établissement de référence au niveau régional, tant vis-à-vis des collectivités territoriales que des entreprises, et faire profiter ses étudiants du vrai potentiel dont il dispose. Pour cela, son ouverture à l'international reste un atout majeur.

## I – Les points forts

- Une formation excellente : bon suivi pédagogique et accompagnement professionnel, forte implication des enseignants-chercheurs ;
- Une tradition ancienne et forte d'ouverture internationale, partagée par la direction, le personnel enseignant et administratif et les étudiants ;
- Un environnement intellectuel et socio-économique favorable ;
- Une équipe de direction qui a su convaincre la communauté de la nécessité du changement.

## II – Les points faibles

- L'absence d'indicateurs qui légitimeraient la stratégie de l'établissement et en faciliteraient le pilotage ;
- L'éclatement des activités de recherche qui aboutit à un manque de dynamique collective ;
- Une image locale faible et une insuffisance des relations avec le tissu régional, tant institutionnel que socio-économique ;
- Une association des anciens étudiants quasiment inactive.

### III – Les recommandations

- Maintenir de fortes relations avec les établissements d'enseignement supérieur, notamment au sein du PRES, tout en conservant le mode de formation qui a fait la réputation de l'établissement ;
- Soutenir une politique de recherche :
  - créer des indicateurs de suivi d'activité
  - adopter une politique de recrutement en adéquation avec la stratégie recherche
  - prendre des mesures incitatives favorables au regroupement des activités selon les trois axes stratégiques définis ;
- Développer plus largement le service de l'insertion professionnelle et des stages pour favoriser le suivi des jeunes diplômés ;
- Poursuivre les actions de modernisation de l'établissement en veillant à renforcer la communication interne et développer les outils d'analyse et de gestion de ses activités.



# Liste des sigles

## A

AENES	(filiale de l') Administration de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur
AEP	Attestation d'études politiques
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## B

BDE	Bureau des élèves
BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service

## C

CA	Conseil d'administration
CEP	Certificat d'études politiques
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPAG	Centre de préparation à l'administration générale
CS	Commission scientifique
CTP	Comité technique paritaire
CV	<i>Curriculum vitae</i>

## D

D	(LMD) Doctorat
DE	Diplôme d'établissement
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
ENA	École nationale d'administration
ENM	École nationale de la magistrature
ENS LSH	École normale supérieure de Lyon - Lettres et sciences humaines
ENSSIB	École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
EPA	Établissement public à caractère administratif
ERASMUS	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

## F

FNSP	Fondation nationale de sciences politiques
------	--

## H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
-----	---------------------------------------

## I

IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IEP	Institut d'études politiques
IEPEL@	Institut d'études politiques en ligne
IRA	Institut régional d'administration

## L

LMD	Licence-master-doctorat
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année
MC	Maître de conférences

## P

PAST	Personnel associé à temps partiel
PR	Professeur des universités
PRAG	Professeur agrégé
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RENATER	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

## S

SHS	Sciences humaines et sociales
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SRI	Service des relations internationales

## T

TD	Travaux dirigés
----	-----------------

## U

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

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAP	Validation des acquis professionnels

# Observations du directeur



Lyon, le 4 octobre 2010

## Observations du directeur de l'établissement sur le rapport d'évaluation de l'AERES

Au nom de l'ensemble de l'établissement, de ses personnels et de ses étudiants, nous souhaitons remercier les membres du comité d'évaluation pour la qualité du travail et du diagnostic réalisé et pour le caractère globalement constructif de l'exercice. L'équipe des évaluateurs et des responsables de l'AERES a su instaurer un climat de confiance, sans aucune complaisance et dans une logique de « révélateur » des points forts et faibles de notre Institut, ce qui conduit à une série stimulante de constats et de recommandations. Durant les trois jours de visite ainsi que lors des échanges ponctuels qui ont pu exister en amont et en aval de cette visite, l'équipe administrative et les collègues ont particulièrement apprécié la disponibilité des évaluateurs et la qualité d'écoute dont ils ont su faire preuve, alors même que certains d'entre eux étaient peu familiarisés avec les spécificités des IEP.

La teneur générale du rapport est positive même si elle peut dérouter par moment le lecteur, en particulier au détour de quelques propos contradictoires entre eux et d'erreurs factuelles. Mis à part ces scories, nous souscrivons globalement à l'expertise de la stratégie de Sciences Po Lyon et le comité a, pour l'essentiel, bien compris les grandes orientations du projet d'établissement dans la perspective du contrat quadriennal 2011-2014. Les évaluateurs ont réussi à mettre ce développement en perspective, le replaçant dans le cadre d'une politique de réforme structurelle et de mutations importantes de l'Institut, avec un rythme particulièrement soutenu lors de ces dernières années. Ils montrent que l'IEP de Lyon est en train de se « constituer une image d'établissement ancré fortement à l'international » grâce notamment à une excellente formation, une bonne articulation avec le potentiel de recherche et d'expertise du site et une communauté convaincue de la nécessité du changement.

Nous reprendrons chacune des grandes rubriques du rapport, partant des points portant sur le fond de l'évaluation et des éléments de discussion et de préconisation, pour aller vers les questions plus formelles ainsi que les précisions et corrections à apporter.

### La stratégie en matière de recherche

Dans ce domaine, le rapport fait bien ressortir, selon nous, le choix stratégique de l'IEP que nous assumons totalement, avec bien sûr ses fragilités potentielles. Plutôt que de tenter de développer un laboratoire propre, en rattachement principal à l'IEP (ce qui existait auparavant en science politique), et qui aurait vocation à rassembler l'ensemble des forces de recherche de l'établissement, ces dernières ont plutôt été mobilisées afin de contribuer à la formation et/ou développement d'Unités Mixtes de Recherche (UMR), et plus accessoirement d'équipes d'accueil (EA), constituant autant de pôles de référence au sein du PRES Université de Lyon, et au plan national, voire même international. Il faut dire que les tentatives pour créer un laboratoire pluridisciplinaire souhaitant englober la quasi-totalité des forces de recherche d'un IEP se sont toutes soldées par des échecs ; échecs d'autant plus prévisibles que l'hyperspécialisation et la logique disciplinaire prévalent très largement dans notre système. La réflexion stratégique de l'IEP de Lyon nous semble donc devoir viser à obtenir le rattachement principal d'un des laboratoires dans lequel nous concentrons le plus de force académique et de potentiel scientifique.

Nous aimerions toutefois insister sur le bilan de cette politique en matière de recherche qui nous apparaît largement sous-évaluée dans le rapport. Il est clair que pour ce qui concerne la science politique (avec l'UMR Triangle notée A), ainsi que les études d'aires culturelles (avec l'UMR IAO notée A+, et l'UMR GREMMO notée A), le bilan qui peut être dressé est, de notre point de vue, éminemment positif. Rappelons que Triangle, créé en 2005, est devenu en l'espace de cinq ans un laboratoire extrêmement visible et reconnu au plan national, constituant par là même un pôle d'excellence en matière d'analyse des actions, discours et pensées politiques et économiques. Insistons sur le fait que le site lyonnais dans son ensemble, et notamment l'IEP et la filière de science politique de l'Université Lyon 2, n'auraient pas pu connaître la dynamique de croissance qu'ils ont enregistrée ces dernières années sans le développement de cette UMR largement appuyée sur les forces de l'IEP (on y compte actuellement 13 EC de l'IEP). Tous les postes créés et/ou mis au concours sur le site en science politique ont été appuyés par ce rattachement recherche à Triangle qui, du point de vue du Ministère et sur le plan proprement scientifique, justifiait leur demande et fléchage. L'apport de l'IEP aux deux autres UMR est également très substantiel et se traduit en particulier, comme pour Triangle d'ailleurs ainsi que pour l'EA ELICO, par une très forte interface entre la recherche et l'enseignement. Toutes les formations (DU/DE, Masters, spécialités) tirent en effet leurs ressources et leur légitimité de ces laboratoires performants et du rôle qu'y jouent les EC de l'IEP. C'est un point qui n'est paradoxalement pas mis en évidence dans le rapport, alors que le projet de quadriennal insiste sur cette articulation fondamentale de la pédagogie avec une recherche et une expertise de très haut niveau.

Le constat d'un certain éclatement des activités de recherche doit par ailleurs nous pousser à recentrer notre effort autour des thématiques déjà ciblées et en direction des structures de recherche qui englobent le plus d'enseignants-chercheurs de l'IEP et qui ont obtenu de bonnes évaluations par l'AERES. L'idée d'un rapport scientifique annuel de l'Institut, sous l'égide de la commission scientifique, permettrait sans doute de donner une meilleure visibilité à notre production spécifique, production qui est toutefois déjà recensée, de manière plus éclatée, dans les bilans des laboratoires. Concernant le niveau doctoral, le rapport note que « l'IEP



gère administrativement et anime scientifiquement le doctorat de science politique, composante de l'Ecole Doctorale "Sciences Sociales" (ED 483) portée par l'Université Lyon 2 ». Il apparaît essentiel que, dans le cadre du contrat quadriennal 2011-2014, l'IEP soit officiellement reconnu comme établissement partenaire de l'ED 483 et que le doctorat reste géré et animé par l'Institut, la majorité des thèses de science politique étant actuellement encadrées par des enseignants-chercheurs en poste à l'Institut (6 PR).

Concernant les précisions ou corrections à apporter, signalons tout d'abord l'erreur concernant l'évolution du BQR qui n'est pas en nette diminution, comme indiqué, mais bien au contraire en réelle augmentation, passant de 9 000 euros en 2007 à 15 600 euros en 2008 pour atteindre 18 695 euros en 2009. Par ailleurs, précisons que le chargé de mission à la recherche n'est pas « plutôt en charge des relations extérieures de l'IEP » mais qu'il est l'équivalent fonctionnel d'un VP recherche de l'université. Il s'agit d'une mission qui a été créée récemment et qui n'est pas encore intégrée à l'organigramme que nous devons en effet mettre à jour. Sur la question du doctorat de science politique, la moyenne de quatre thèses soutenues par an reste certes modeste mais elle est dans une dynamique d'augmentation constante et régulière et le doctorat de science politique constitue un débouché professionnel réel pour les étudiants de l'IEP, même s'il ne concerne bien sûr qu'un nombre limité d'entre eux. Nous nous étonnons par ailleurs du constat fait par les évaluateurs quant au « très faible nombre de thèses en économie appliquée », alors même que nous n'avons pas d'éléments statistiques concernant les thèses réalisées dans d'autres disciplines que la science politique. Relevons au passage que ce ne sont pas 19 mais bien 54 doctorants de Triangle qui sont dirigés par des EC de l'IEP (en science politique, information-communication, langue et civilisation américaines). Enfin, parler de « politique doctorale » de l'IEP n'a guère de sens puisque l'Institut ne délivre pas ce diplôme de l'Université Lyon 2 que nous gérons administrativement et animons scientifiquement.

#### La stratégie en matière de formation

Nous nous réjouissons que le premier point fort mis en exergue par le rapport concerne l'excellence de la formation dispensée à l'IEP ainsi que la satisfaction des enseignants à y travailler. L'évaluation insiste notamment sur cette formation « Sciences Po », « cœur de métier de l'IEP », autour du diplôme en cinq ans qui a totalement refondé le cursus. Les évaluateurs relèvent une certaine autonomie des filières et secteurs, ce qui n'est qu'en partie vrai puisqu'un tronc commun permet de garder, sur l'ensemble des années des éléments d'une culture et d'une formation communes ainsi qu'un esprit de promotion. Mais plus on progresse dans le cycle d'étude plus ce tronc commun généraliste s'amenuise, laissant place à des filières spécialisées et professionnalisantes qui nécessitent à la fois une grande cohérence interne et des éléments de souplesse, jusqu'à une certaine personnalisation des parcours. Les évaluateurs mettent également en valeur les autres formations dispensées à l'IEP, comme celles liées à la préparation aux concours (LAP, CPAG, IEP en ligne) et les attestations et certificats d'études politiques pour les étudiants étrangers. La très satisfaisante réussite aux concours publics peut être considérée comme un élément extrêmement positif "d'évaluation externe" en termes de capacité de professionnalisation. Le rapport mentionne aussi la bonne évaluation de la mention science politique dans les Masters Lyon 2 (notée A), avec ses cinq spécialités gérées par l'IEP. Il insiste sur la nécessité de clarifier ce qui distingue le diplôme de l'IEP du Master Science Politique, ce qui doit être fait prochainement, dans le cadre de la renégociation de la convention avec notre université de rattachement. Soulignons aussi la bonne évaluation des DE/DU, vos comme complémentaires à la formation dispensée dans le diplôme, et qui sont suivis par près de 70 % des étudiants de premier cycle.

Notre programme « Egalité des chances et démocratisation » apparaît particulièrement dynamique et innovant. Nous travaillons actuellement dans le sens des préconisations des évaluateurs afin de dégager des tendances sur 4/5 ans et de mettre ces résultats en relation avec les moyens financiers déployés. De premiers constats peuvent déjà être dégagés, en lien notamment avec les statistiques du concours 2010. Ce sont désormais 34 lycées qui sont partenaires du programme intégrant plus de 250 lycéens. Alors qu'en 2009, le taux de réussite des lycéens intégrés ans le programme était de 10 %, équivalent donc au taux de réussite global, il a sensiblement progressé en 2010, passant à près de 17 %. L'augmentation régulière de la proportion de boursiers parmi nos étudiants (de 12 % en 2005 à 20 % en 2009) est également un très bon indicateur de la réalité de ce processus de démocratisation. Le rapport relève enfin justement la forte dynamique collective du concours à six qui a permis de mutualiser des moyens et de travailler de concert pour monter un certain nombre de plateformes communes de préparation au concours.

L'évaluation met également en évidence la bonne appréhension de l'insertion professionnelle, de la professionnalisation et des secteurs de spécialisations des étudiants, à l'aide de nos enquêtes annuelles de suivi des diplômés et du service mis en place à cet effet. Nous souscrivons ici aux incitations visant à doter le dispositif de suivi des diplômés de plus de moyens opérationnels. Sur ces aspects, le bilan apparaît également très positif mais le rapport mérite d'être ici nuancé. Selon lui, « les chiffres prouvent qu'être diplômé de Sciences Po reste une valeur sûre sur le marché du travail », et qu'« environ 45 % des diplômés sont des cadres supérieurs qui ont mis moins de trois mois pour trouver leur premier emploi... ». On peut donc s'étonner de voir ensuite écrit que « c'est l'idée générale d'ouverture au monde plus que l'immédiate professionnalisation qui est mise en avant ... ». Les chiffres montrent pourtant bien que beaucoup de diplômés de Sciences Po Lyon sont directement employables et employés, même si certains poursuivent une spécialisation post-IEP. Notre volonté est donc bien de permettre une professionnalisation rapide du plus grand nombre, dans la foulée du stage long de 5<sup>e</sup> année. Concernant l'absence de section « business », rappelons qu'un choix stratégique a été fait de nouer des partenariats avec les meilleurs écoles de commerce et instituts de formation aux métiers de gestion des relations humaines (EM Lyon, IDRAC, IGS, ...), l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Lyon 3, et les Masters spécialisés au sein de la Faculté de sciences économiques et de gestion de Lyon 2. Nos étudiants peuvent ainsi bénéficier de formations spécialisées et professionnalisantes d'excellence tout en conservant les éléments d'un tronc commun et d'enseignement de type Sciences Po. Ils ont alors l'occasion d'être doublement diplômés (de l'IEP et d'un Master), ce qui constitue un atout non négligeable sur le marché du travail.

Concernant quelques détails formels, l'affirmation selon laquelle les spécialités du diplôme « sont dispensées indépendamment de toute relation avec les autres établissements d'enseignement supérieur ... [alors qu'] à l'opposé, les masters sont liés aux universités qui leur apportent un réel adossement recherche » apparaît fort contestable. Elle laisse en effet entendre que les spécialités internes au diplôme de Sciences Po n'ont aucun adossement recherche alors même que la plupart sont directement liées aux laboratoires de l'IEP. Nous avons au contraire pris un grand soin à ne développer des formations que dans les secteurs d'activité pour lesquels un adossement recherche existait déjà. Ainsi en est-il de l'UMR Triangle pour les spécialités « Affaires Européennes »

et COPTER (« Conduite de projets et développement durable des territoires »), de l'UMR IAO pour la spécialité « Affaires Asiatiques », de l'UMR GREMMO pour le CODEMMO (« Coopération et développement au Maghreb et au Moyen Orient »), ou encore de l'EA ELICO pour les spécialités autour du journalisme, des médias et des sciences de l'information et de la communication. Le constat des évaluateurs est donc seulement vérifié pour deux spécialités - GEPROCODAL et I3P - dont les périmètres ne coïncident en effet pas avec des centres de recherche labellisés sur le site.

#### **La stratégie en matière de vie étudiante**

Nous nous félicitons du constat selon lequel les « étudiants sont engagés et fiers de leur IEP ». La fonction de vice-président étudiant, calquée sur le système en vigueur dans les universités, n'existe toutefois pas dans nos statuts. Cette absence est contrebalancée par le fait que la représentation étudiante dans le CA des IEP est de neuf élus sur trente membres, soit près d'un tiers, alors même qu'elle n'est que de 16 % (cinq sur trente) dans les CA des universités depuis la réforme LRU. On aimerait également corriger cette impression donnée par le rapport qu'il n'y aurait pas ou peu de politique de l'établissement en matière de vie étudiante. Ce n'est bien sûr pas à la direction ou aux Conseils de définir le contenu des activités associatives, syndicales ou culturelles, et les associations, ainsi que la Commission Etudiante, sont totalement indépendantes du point de vue de leurs choix et activités, à partir du moment où cela ne relève pas de problèmes de sécurité et de légalité, voire d'image de marque de l'Institut. Mais la direction d'un côté, le Conseil d'Administration de l'autre, sont les interlocuteurs permanents - et souvent quotidiens pour la direction - de la vie associative au sein de l'IEP, et un budget conséquent est dévolu à ce secteur d'activité qui joue un rôle non négligeable dans l'auto-formation des étudiants.

Sur quelques points plus ponctuels et circonstanciés, notons qu'avec ses défauts et limites, un annuaire des anciens diplômés existe bel et bien mais sa mise à jour et son suivi posent problème. Il apparaît désormais évident que l'IEP doit reprendre en main cette formidable ressource qu'est l'annuaire des anciens. Cette dernière ne pourra être réellement exploitée et valorisée qu'à partir du moment où les jeunes générations de diplômés entreront massivement dans l'association, lui donnant ainsi une dynamique nouvelle. L'IEP doit accompagner ce mouvement et travailler en complément et à l'interface de l'association des anciens, avec son service « Formation Continue et Partenariats ». Enfin, on est pour le moins surpris de cet élément de conclusion qui énonce que « pour la direction de l'établissement, qui se soucie clairement de l'accueil et de l'intérêt que portent les étudiants aux formations, la vie étudiante pendant le cursus comme le suivi des diplômés n'est clairement pas une priorité ». Ce dernier point nous semble en contradiction avec toute une série de remarques positives des évaluateurs portant sur le suivi des diplômés, les enquêtes d'insertion professionnelle et le service qui leur est dévolu.

#### **La stratégie en matière de relations extérieures**

C'est certainement dans cette rubrique que le constat des évaluateurs nous paraît le plus sévère et le plus contestable. Même si bien des efforts restent à faire dans ce domaine, nous ne pouvons pas laisser écrire que « l'IEP de Lyon n'a pas construit un système cohérent de relations institutionnelles, tant avec les collectivités locales et territoriales qu'avec l'univers de l'entreprise ». On peut en effet se demander sur quoi se basent les membres du comité d'évaluation pour établir ce constat. Dire que « Sciences Po Lyon doit impérativement construire une relation de partenariat avec les collectivités qui l'entourent », c'est faire comme si rien n'existait dans ce domaine. Au contraire, comme tous les IEP en région, Sciences Po Lyon dispose d'une très bonne image locale et nombre d'acteurs décisionnaires au sein des collectivités locales sont d'ailleurs diplômés de l'Institut, ont travaillé ou interviennent encore au sein de ses formations. L'établissement est d'ailleurs fortement soutenu par les collectivités territoriales de la Région. Il est installé dans des locaux appartenant à la Ville de Lyon et mis à disposition gratuitement ; le Conseil Général a été et est encore maître d'ouvrage pour la réfection et la requalification de ces bâtiments ; la Région est un partenaire incontournable de la politique internationale (plus de 500 Keuros dédiés annuellement aux bourses de mobilité, plus une aide à l'activité internationale de l'établissement) et de recherche de l'Institut, à travers le schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche et le cluster 14 notamment. Les propos des évaluateurs sont donc ici difficilement recevables. Si la capacité d'expertise au service des collectivités locales, encore insuffisante, tend à se développer, cette activité ne correspondait pas à la vocation première des IEP.

De leur côté, les relations avec les milieux socio-économiques apparaissent insuffisantes à la lecture du rapport. Même si des marges de progrès existent dans ce domaine, n'oublions pas que nombre de stages réalisés par les étudiants de Sciences Po se passent dans des entreprises qui sont installées dans la Région ou sur le territoire national, voire même à l'international. Ne sous-estimons pas non plus toute une série de dispositifs, cités dans le rapport, qui mettent à contribution des partenaires socio-économiques, comme les informations carrières, le forum de l'emploi, l'ensemble des spécialités et Masters Professionnels. Bref, des relations fortes existent déjà avec les acteurs socio-économiques, même si nous avons encore à les développer et les institutionnaliser. L'idée selon laquelle l'IEP de Lyon favoriserait la mobilité de 3<sup>ème</sup> année plutôt que dans le domaine académique que dans celui des entreprises est également à nuancer. Tout d'abord ce sont les choix des étudiants qui sont ici prédominants. Ensuite, si l'académique l'emporte largement, le nombre de stages professionnels, courts et longs, tout au long du cursus, en France ou à l'étranger, est loin d'être négligeable. Surtout, cette mobilité professionnelle est inscrite principalement dans le cadre de la 5<sup>ème</sup> année puisque les spécialités du diplôme et de masters intègrent un second semestre de stage long et professionnalisant qui sert de marchepied vers le monde du travail. Tous ces stages permettent de nouer des relations suivies et quasi-institutionnalisées avec des partenaires privilégiés, tant publics que privés. Enfin, comment penser que le relationnel bâti avec le monde des entreprises puisse être « anecdotique », alors même que la majorité des diplômés de Sciences Po sont employés dans le secteur privé. Comment des diplômés d'une Institution qui serait si peu « capable de dialoguer avec autorité dans l'univers des entreprises » se trouveraient ainsi légitimes à le pénétrer et à s'y insérer facilement ? Les évaluateurs semblent ne pas prendre la mesure des atouts développés au sein de l'IEP mais également en partenariat avec des écoles et instituts encore plus directement pontés sur le monde de l'entreprise. Par ailleurs, un certain nombre de partenariats publics sont en train de s'institutionnaliser à travers des conventions cadre, en cours de préparation avec le Conseil Régional et le Grand Lyon, afin de formaliser l'ensemble des relations et activités existantes ou potentielles, et de leur donner un cadre de développement dynamique et situé : stages, éléments de formation et de recherche sur des axes thématiques et des secteurs géographiques privilégiés, aide à la décision, expertise notamment en matière de politiques publiques et ... d'évaluation !

#### La stratégie en matière de relations internationales

Nous souscrivons au constat selon lequel « la dimension de l'international constitue sans doute un des axes centraux de la stratégie de l'IEP [...] », consacrant ainsi une politique d'établissement déjà ancienne : les études et formations sur le monde arabe existent en effet depuis plus de trente ans, celles centrées sur l'Asie depuis plus d'une quinzaine années. La mobilité étudiante est ici bien mise en valeur, bien que les évaluateurs ne distinguent pas assez, selon nous, les spécificités de la mobilité de premier cycle (principalement académique) et celle de la 5<sup>e</sup> année qui est fondamentalement liée aux stages longs et professionnalisants de fin de diplôme. L'accueil de nombreux étudiants étrangers (près de 250 par an) est un signe évident de l'internationalisation de l'IEP et du bon fonctionnement de ses près de 140 conventions. « L'asymétrie observée dans les échanges », si elle peut être invoquée pour quelques cas spécifiques (particulièrement pour les pays arabes et africains et pour des raisons économiques), est loin d'être la norme et, globalement, nous recevons plus d'étudiants en mobilité que nous n'envoyons d'élèves en séjour académique hors de France, même si ces derniers sont également nombreux (près de 180 par an). Les ressources que constituent les cours de langues et en langues (en forte augmentation), le programme d'invitation de professeurs étrangers, les rôles des DU/DE organisés par aires culturelles sont bien mis en exergue. Les spécialités de 5<sup>e</sup> année centrées sur des aires culturelles (CODEMMO, GEPROCODAL, AFAS) en constituent le débouché naturel. Enfin, le chantier récent des double-diplômes avec des universités étrangères est en passe de trouver un premier aboutissement (Istanbul, Beyrouth) et mérite sans aucun doute un approfondissement.

La question de l'évaluation de l'année académique à l'étranger a donné lieu à certaines interrogations et à une compréhension erronée du dispositif. La troisième année permet en fait aux étudiants de choisir entre une année académique à l'étranger certes (77 %), mais également deux semestres de stages (20 %) et un panachage entre un semestre académique et un semestre de stage (3 %). Les étudiants partent par ailleurs avec un programme pédagogique dense, précis et dûment visé par le service des RI et de la mobilité ainsi que par les tuteurs enseignants. Les étudiants reviennent en ayant validé ces crédits et on peut penser que les universités partenaires développent des programmes de formation aussi intéressants que ceux que l'on trouve en France. Il paraît donc excessif d'écrire qu'« il ne semble pas y avoir d'exploitation pédagogique de l'année passée à l'étranger... ». Par ailleurs, le service des RI et de la mobilité n'accorde pas et ne gère pas les aides aux colloques internationaux qui relèvent de la commission scientifique. La proposition de modification du service de la mobilité, à qui on enlèverait les stages, apparaît enfin en totale contradiction avec la volonté de l'établissement d'instaurer une politique générale de mobilité, tant académique que professionnelle, assise sur un seul service administratif référent.

#### La gouvernance

Le rapport dresse un inventaire exhaustif des organes de direction et de pilotage de l'IEP. Les évaluateurs mettent bien en évidence le « processus de rénovation de la gouvernance de l'établissement » initié par l'équipe de direction. A nouveau est soulignée l'absence sur l'organigramme de certains organes et fonctions récemment créés. Le rapport saisit en fait une évolution de l'institution à un instant t alors même que certains éléments nouveaux n'ont pas encore été totalement intégrés dans nos présentations formelles. Ces éléments nous conduisent à réfléchir à l'élaboration de deux types d'organigramme : l'un fonctionnel et l'autre institutionnel.

Les évaluateurs insistent ensuite sur un certain nombre de marges de progrès significatives : simplification de l'organigramme et de l'organisation des services, mise à plat de la hiérarchie des structures, classification des missions et fonctions des responsables, révision des fiches de postes, édition de lettres de mission, etc. Surtout, les nouvelles missions dont l'établissement veut se doter (GRH intégrée, paye, meilleure intégration du système TIC et ENT, gestion patrimoniale et immobilière, etc.) appellent des outils de pilotage, des indicateurs précis et fiables, ainsi qu'un certain nombre de procédures d'accompagnement (formation notamment) qui ne sont pour l'instant pas tous arrêtés. Nous sommes bien conscients de la nécessité de contrôler les coûts, de mutualiser nos moyens, de prévoir des temps de formation des personnels et de bien communiquer en interne sur ces mutations. Il en est de même sur la démarche qualité et l'auto-évaluation où nos marges de progression sont sans aucun doute importantes.

Concernant la politique de communication, nous sommes étonné de l'affirmation selon laquelle notre stratégie de développement « n'affiche qu'un seul objectif, l'accroissement du nombre d'étudiants », alors même que tous les documents consultés par le comité, à commencer par le projet quadriennal synthétique, énoncent bien d'autres objectifs stratégiques sur lesquels l'Institut peut communiquer : démocratisation, excellence de la formation, internationalisation, professionnalisation, ancrage dans le PRES Université de Lyon, participation active au plan campus et à la réponse au Grand Emprunt, etc. Selon le rapport, la communication institutionnelle a d'ailleurs été complètement revue et améliorée, passant d'un embryon de communication interne et d'un rôle d'attaché de presse au recrutement d'un véritable responsable du service, appuyé dans son travail par une infographiste. Ainsi, l'ensemble des supports de communication a pu être conçu et réalisé en interne, ce qui représente une économie consistante. Comme le suggèrent les évaluateurs, ce service doit bien sûr être accompagné dans son développement, renforcé et sans aucun doute valorisé, y compris dans sa dimension stratégique et politique. L'image de marque et le label véhiculé par l'IEP passent notamment par cette capacité communicationnelle renouvelée permettant de valoriser tout le travail accompli et de positionner définitivement *Sciences Po Lyon* parmi les établissements qui comptent au plan local, national et international.



Gilles Pollet  
Directeur de l'Institut d'études politiques de Lyon

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'IEP de Lyon a eu lieu du 16 au 17 juin 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Michel **Hoffert**, professeur des universités (université de Strasbourg).

## Ont participé à l'évaluation :

Georges **Couffignal**, professeur des universités, IHEAL, université Sorbonne nouvelle - Paris 3,

Martine **Dalmas**, professeur des universités, université Paris Sorbonne - Paris 4,

Faridah **Djellal**, professeur des universités, université de Tours,

Luis **Jofre Roca**, professeur à l'université polytechnique de Catalogne, Espagne,

Diego **Melchior**, étudiant, IEP Paris,

Sylvie **Nguyen**, secrétaire générale de l'université Paris Sorbonne - Paris 4.

Guy **Cousineau**, délégué scientifique, et Michelle **Houpe**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.