



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Institut d'Études Politiques (IEP) de Lille



Septembre 2014





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

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3  
novembre 2006<sup>1</sup>,*

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la  
section des établissements

*Au nom du comité d'experts,*

- Claude-Isabelle Brelot, présidente  
du comité

---

<sup>1</sup> Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinéa 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

# Sommaire



Présentation.....	6
La stratégie et la gouvernance.....	8
I - Un positionnement stratégique innovant .....	8
II - Un réseau dense de partenariats.....	9
1 ● Une intégration dynamique à la politique de site .....	9
2 ● Un fort soutien des collectivités territoriales.....	9
3 ● Une politique de partenariat socioéconomique résolument collaborative .....	10
III - Une gouvernance au volontarisme affirmé reposant sur une direction resserrée .....	10
1 ● Les institutions statutaires de la gouvernance .....	10
2 ● Le comité de direction hebdomadaire .....	10
3 ● L'organisation interne.....	11
IV - Cohérence entre la politique de communication et la gouvernance .....	11
V - Une politique qualité à structurer .....	11
La recherche et la formation.....	12
I - Une recherche à promouvoir et une politique de recherche à développer.....	12
1 ● Une offre de formation consolidée et enrichie.....	13
2 ● Des innovations réussies et quelques points de vigilance .....	14
3 ● Une formation continue à développer.....	14
La réussite des étudiants.....	16
I - Les parcours des étudiants, de la sélection à l'insertion professionnelle.....	16
1 ● Un institut très sélectif .....	16
2 ● Un parcours étudiant très encadré.....	16
3 ● Des efforts à poursuivre pour l'accompagnement vers l'insertion professionnelle.....	16
4 ● Un suivi de l'insertion professionnelle à renforcer .....	17
II - La vie étudiante : un fort sentiment d'appartenance.....	17
1 ● Des conditions de vie et de travail satisfaisantes.....	17
2 ● Une participation active des étudiants à la vie de l'institution .....	17
Les relations européennes et internationales.....	19
Un large et solide réseau de relations internationales.....	19
Le pilotage et la gestion.....	20
I - La prospective annuelle, la programmation et le dialogue de gestion.....	20

II - Une politique dynamique des ressources humaines (RH), qui reste toutefois à formaliser.....	20
1 ● Des effectifs en nombre limité et d'une grande variété .....	20
2 ● Une gestion RH artisanale pour une politique RH active .....	21
III - La fonction financière et comptable : des ressources diversifiées gérées de façon saine et professionnelle .....	21
IV - La fonction immobilière et logistique : des locaux peu adaptés mais un déménagement proche, aux conséquences décisives .....	22
V - Un système d'information semi-autonome et encore balbutiant .....	22
Conclusion .....	24
I – Les points forts .....	24
II – Les points faibles .....	24
III – Les recommandations .....	25
Liste des sigles.....	26
Observations du directeur.....	28
Organisation de l'évaluation.....	29

# Présentation

Jusqu'à la création toute récente de l'Institut d'études politiques (IEP) Grand-Paris/Ouest (à Saint-Germain-en-Laye), l'IEP de Lille était le plus récent des IEP de province. Créé par un décret du 13 juin 1991 en même temps que l'IEP de Rennes, il a le statut d'établissement public à caractère administratif (EPA), sous la tutelle du ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la recherche, rattaché à l'université Lille 2 en vertu de l'article D 719-190 du Code de l'éducation.

Son attractivité est forte, car il figure parmi les premiers vœux des candidats à un IEP. Il a dû faire face à la croissance de ses effectifs qui, du fait de son succès et de l'allongement du cursus à cinq ans, sont passés de 731 en 2002-3 (dont 54 étrangers) à 1 310 en 2006-7 (dont 119 étrangers)<sup>2</sup> et à 1 836 en 2013 (dont 146 étrangers)<sup>3</sup>. En 2013, l'établissement compte 25 % d'étudiants boursiers. L'IEP de Lille (désigné par « Sciences Po Lille » dans la suite du rapport) a souvent joué un rôle moteur dans une période d'innovations nombreuses : passage du cursus de trois à cinq ans en harmonie avec le LMD, réorganisation de l'offre de formation pour mettre en cohérence premier et second cycles (2009-2012), mise en réseau de sept des IEP de province<sup>4</sup>, mutualisation de deux des concours de recrutement (2008 et 2014), mise en œuvre d'un PEI (programme d'études intégrées) (2007), modulation des droits d'inscription selon les revenus des familles (2012)<sup>5</sup>. La culture du diplôme final de Sciences Po Lille - valant grade de master - est constitutive de l'identité de l'école, qui ne délivre pas d'autre diplôme.

L'établissement n'a pas d'équipe de recherche qui lui soit propre : l'inscription dans une recherche collaborative a été renforcée et les enseignants-chercheurs (EC) participent à trois unités mixtes de recherche (UMR) CNRS rattachées aux universités lilloises ainsi qu'à quelques équipes d'accueil (EA).

La taille de cette école publique, qui sélectionne à 10 % pour l'accès en première année, est relativement modeste. Le nombre d'enseignants, qui était de 26 en 2009 (dont 20 EC), est passé aujourd'hui à 37 (dont 21 EC), et celui des personnels administratifs à 41 (dont 20 statutaires)<sup>6</sup>. La croissance de l'établissement a été en partie adossée à des postes de contractuels et de vacataires - ces derniers sont environ 400, 80 % intervenant en master.

Le budget est de 4,9 M€ (millions d'euros)<sup>7</sup>, la dotation de l'État représentant 30 % des recettes et les charges de personnels sur ressources propres un peu plus de 2 M€.

Les locaux - ceux d'une ancienne filature excentrée - sont les mêmes depuis 1996. Un déménagement est prévu, tout près de l'École supérieure de journalisme (ESJ). L'IEP passera de 6 944 m<sup>2</sup> à 9 645 m<sup>2</sup> ; son image et la qualité de vie étudiante s'en trouveront sensiblement améliorées, le centre-ville devenant à nouveau un quartier étudiant.

Au sein de la Communauté d'universités et établissement (Comue) Lille-Nord de France, à ce jour, l'IEP est établissement associé et son directeur représentait au bureau du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) les établissements non fondateurs.

Sciences Po Lille s'est donné pour axes stratégiques l'évolution du contenu et de l'organisation de l'offre de formation, la politique de relations internationales, la démocratisation, la vie étudiante et l'insertion professionnelle, la politique de développement et l'affirmation de la recherche collaborative. Le rattrapage du retard pris par le système d'information était également programmé.

---

<sup>2</sup> AERES, Rapport d'évaluation, 2009.

<sup>3</sup> Direction de l'IEP, Nombre d'étudiants année par année (2013-2014).

<sup>4</sup> Aix, Lille, Lyon, Rennes, Strasbourg, Toulouse, rejoints en 2013 par Grand Paris/Ouest (Saint-Germain-en-Laye) qui ouvrira en 2014. Bordeaux et Grenoble ne font pas partie du réseau.

<sup>5</sup> Depuis la rentrée 2013, les droits d'inscription sont modulés en fonction des revenus des familles pondérés du nombre de parts fiscales. Ils étaient précédemment fixés à 1 100 € (hors boursiers) quels que soient les revenus. 7 tranches de droits sont applicables : 300 €, 800 €, 1 300 €, 1 800 €, 2 300 €, 2 800 €, 3 200 €. Les boursiers sur critères sociaux du CROUS et les boursiers du gouvernement français paient 5,10 € de droits.

<sup>6</sup> À la date de la visite.

<sup>7</sup> Budget hors masse salariale État, donc non consolidé : compte financier 2013.

À la lecture du rapport d'autoévaluation (RAE) et des divers documents disponibles, le comité s'est plus spécialement attaché à l'examen de l'insertion de l'établissement dans la Comue, de sa gouvernance et de ses moyens en personnel ainsi qu'à l'évolution de ses ressources propres.

# La stratégie et la gouvernance



Le dynamisme de la gouvernance peut être mesuré par le rayonnement du modèle de développement de Sciences Po Lille, caractérisé par son implication active dans le réseau des IEP provinciaux ainsi que dans le PRES Lille-Nord de France, par le dynamisme et la diversité des partenariats, par l'internationalisation de la formation et par le dispositif d'égalité des chances, qui a été repris dans le réseau et les écoles d'ingénieurs de la région.

## I - Un positionnement stratégique innovant

Au cours du précédent contrat, la mise en réseau informelle de six des huit IEP de province a permis, au-delà des économies d'échelle, d'équilibrer les rapports Paris/province et de désenclaver le recrutement de leurs étudiants. Ainsi est assuré un recrutement national et international : 80 % des étudiants de Sciences Po Lille ne sont pas originaires de la région Nord-Pas-de-Calais.

Depuis 2008, le réseau s'est organisé autour d'un concours commun de recrutement en première année. Du fait de son succès, la mutualisation s'est développée : une préparation à distance au concours a été ouverte en ligne au plus juste tarif<sup>8</sup> (2008) ; un concours commun a été créé en 2013 en Chine et un autre concours commun a été mis sur pied pour l'accès en 2e année en 2014.

En 2013, le réseau des IEP s'est engagé dans une logique de marque en vue d'une meilleure visibilité internationale, avec la création de l'association Sciences Po-Europe/ESOPA (*European School of Public Affairs*) qui projette sa transformation en Fondation. Il s'agit de poursuivre la collaboration au plan pédagogique et de l'étendre au domaine de la recherche en lui donnant l'assise d'un partenariat financier solide.

Au sein de ce réseau, l'attractivité de Sciences Po Lille est sensible dans les choix préférentiels des candidats : il arrive en tête des IEP provinciaux pour le nombre d'étudiants et de diplômés<sup>9</sup>.

Les objectifs du contrat 2010-2014 ont été atteints sur un point décisif, la démocratisation du recrutement. Le pourcentage des étudiants boursiers sur critères sociaux est passé de 10 % en 2008 à 25 % en 2013<sup>10</sup>.

Le dispositif PEI, cofinancé à 25 %<sup>11</sup> sur fonds propres et mis en place à la rentrée 2007, avait déjà retenu l'intérêt de l'AERES. Il s'agit d'une préparation gratuite au concours d'entrée en première année des collégiens et lycéens de milieu défavorisé et de l'accompagnement de ces derniers vers l'enseignement supérieur. Ils sont sélectionnés sur critères sociaux, sur dossier scolaire et au vu de leur motivation. Le bilan est très positif : les élèves accompagnés représentent la « Cordée de la réussite » la plus importante de France ; 30 % ont intégré un IEP ; 52 % ont rejoint une classe préparatoire et tous ont obtenu une mention au baccalauréat, ces proportions variant peu au fil des années<sup>12</sup>. Le dispositif d'égalité des chances, qui a été repris dans le réseau, inspire les grandes écoles de la Région.

Le dispositif des droits d'inscription modulés selon les revenus des familles, décidé en 2012, relève de la même inspiration : il atténue l'élitisme du concours en modifiant l'image de l'IEP et en luttant contre les déterminants sociaux du recrutement traditionnel. Il permet aussi de dégager des marges financières.

Ces deux dispositifs contribuent à l'identité et à la visibilité de Sciences Po Lille.

---

<sup>8</sup> 390 € et 250 pour les boursiers.

<sup>9</sup> Direction de l'IEP, Introduction à la visite du comité de l'AERES. Il n'existe pas de classement officiel entre les IEP de France. Toutefois une étude conduite sur les résultats du concours commun de 2010 montre que Lille recrute dans le haut du classement.

<sup>10</sup> Dépliant PEI établi par l'IEP, chiffres de 2012-13.

<sup>11</sup> Et à 25 % par la Région et les départements, à 25 % par l'État et à 25 % par des partenaires privés (Bouygues, Total, BNP, SNCF). Les élèves inscrits à ce programme paient une participation de 15 €.

<sup>12</sup> Dépliant PEI établi par l'IEP, chiffres 2012-13.



## II - Un réseau dense de partenariats

La densité et la qualité des partenariats résultent principalement :

- de l'investissement remarquable de l'équipe politique et administrative de direction pour faire connaître et reconnaître ses valeurs sociales et démocratiques tout en soulignant l'excellence et la pluridisciplinarité de la formation des élèves ;

- du repositionnement et du renforcement de la direction du développement et des partenariats, qui a défini des populations cibles (*alumni*, entreprises privées des secteurs de la grande distribution - une spécialité régionale -, du BTP et du monde bancaire) au-delà des secteurs de l'innovation sociale, des médias et des opérateurs culturels déjà associés.

### 1 ● Une intégration dynamique à la politique de site

Dans le domaine des partenariats académiques, l'IEP sait affirmer sa présence.

Ainsi, l'intégration de l'IEP au sein du pôle universitaire lillois est d'ores et déjà inscrite dans les faits. Les rôles ont été répartis de façon complémentaire. Pour la formation, la préparation des concours de la haute fonction publique est assurée par le seul IEP tandis que pour les autres concours il est associé aux universités de Lille 2 (concours de recrutement des catégories A et B et de l'Institut de préparation à l'administration générale (IPAG), Lille 3 (agrégation d'histoire, concours administratifs) et Lille 1 (agrégation de sciences économiques et sociales). Deux masters sont cohabilités avec Lille 1 et un avec Lille 2. De surcroît, à la CRGE (Conférence régionale des grandes écoles Lille-Nord de France), le directeur de l'IEP, membre du bureau, coordonne les politiques de démocratisation sur le modèle du PEI mis en œuvre à l'IEP. Avec l'Université Lille 2, les relations sont bonnes et non concurrentielles depuis un accord sur le partage des tâches, l'actuel directeur de l'IEP étant un ancien vice-président de Lille 2.

Le directeur de l'IEP est membre de droit du CA de l'ESJ. Une convention, renégociée avant renouvellement, a été signée à la fin de 2013 pour cinq ans, ce qui atteste la pacification des relations avec l'ESJ. Par ailleurs, le déménagement de l'IEP le placera tout près de l'ESJ et permettra l'installation d'une bibliothèque commune à mi-chemin. Est en outre à l'étude un accord relatif au recrutement des étudiants étrangers.

L'engagement dans le PRES, devenu Comue Lille-Nord de France, est sans faille. Le directeur de l'IEP assure le suivi des actions de relations internationales avec un président d'université. Au regard de l'élargissement des compétences de la Comue en matière de recherche - notamment pour la formation doctorale et les appels d'offres européens -, la position de l'IEP pourrait paraître affaiblie.

La perspective de la fusion des trois universités de Lille suscite une interrogation, les modalités juridiques de rattachement à la Comue n'étant pas encore définies à ce jour. Néanmoins le directeur de l'IEP siège au directoire de l'Université de Lille, ce qui assure la position de son établissement.

Le réseau universitaire transfrontalier de l'Euro-Région, quant à lui, est rarement évoqué, malgré la proximité des antennes de Mons (Université catholique de Louvain) et de Courtrai (KULAK Leuven), alors que ce réseau, financé par Interreg, apparaît comme un axe fort pour le Conseil régional. De même la coopération avec la MESHS (Maison européenne des sciences de l'Homme, Lille 3) n'est pas mentionnée, alors que son programme de recherche comporte des thèmes relevant de la science politique. Mais les trois UMR accueillant les enseignants-chercheurs de l'IEP sont laboratoires partenaires de la MESHS.

### 2 ● Un fort soutien des collectivités territoriales

Le soutien de Lille LMCU (Lille métropole communauté urbaine) et de la Région Nord-Pas-de-Calais est fort, notamment au plan immobilier.

La ville de Lille est en effet propriétaire de 41 % des locaux actuels de l'IEP (le reste étant propriété de l'État), qu'elle lui loue, ainsi que de ses bâtiments futurs, qui seront mis à disposition à titre gracieux. Elle privilégie donc particulièrement l'IEP dans la mesure où il sera le seul établissement d'enseignement supérieur à réintégrer le centre-ville dans les années à venir.

Quant au Conseil régional, il assure la maîtrise d'ouvrage des travaux d'aménagement des locaux futurs et participe à l'opération à hauteur de 15,5 M€ sur 19,5 M€.

Les conseils généraux du Nord et du Pas-de-Calais et la Région ont appuyé en 2007 l'IEP dans son initiative du PEI. Le schéma métropolitain de l'enseignement supérieur et de la recherche fait de l'égalité des chances sa première priorité et finance à hauteur de 25 % un dispositif régional PEI inspiré par celui de l'IEP.

Enfin, l'aide de la Région va également au dispositif de formation continue Hautes études régionales organisé et assuré par l'IEP.

### 3 ● Une politique de partenariat socioéconomique résolument collaborative

Les points de départ des partenariats avec le monde socioéconomique et culturel sont multiples : sollicitations très nombreuses de professionnels dans les cursus du cycle master ; stages effectués en 5<sup>e</sup> année ; détermination de plusieurs anciens élèves à tisser des liens entre l'IEP et les entreprises régionales ; rencontres entre *alumni* du réseau des IEP ; conférences.

Initialement conclus avec des organisations à caractère social (Vitamine T, IRTS) ou culturel (cinémas UGC Lille, théâtre Le Colisée-Roubaix), ils sont aussi résolument tournés vers la grande distribution (vente par correspondance) et le secteur BTP, au-delà de partenariats plus classiques avec des entreprises de production comme Doublet ou des réseaux de service comme Eaux du Nord et la Caisse d'épargne.

Ils ne sont encore que faiblement formalisés. Toutefois, une convention de partenariat a été signée en 2012 avec Eaux du Nord pour la création d'une chaire Gestion des services publics locaux ; une autre est en discussion avec des entreprises coopératives et mutualistes ; ces conventions se sont ouvertes à d'autres partenaires publics et privés.

Les partenariats visent un *continuum* entre vie de l'étudiant et vie du diplômé. Les contributions apportées par l'IEP comportent la participation d'élèves à des études, des enquêtes, des réflexions, des montages d'événement, des débats, etc. et, bien sûr, des stages. Les organismes et entreprises proposent stages, cas pratiques, entraînements à la réponse à appel d'offre, visites d'équipements culturels, mise en relations des étudiants avec d'autres entreprises de leur propre réseau, etc. Ils allouent également des financements pour le soutien de projets d'élève, pour l'organisation d'un cursus de formation continue confié aux enseignants et pour la réalisation d'un cycle de conférences sur un thème donné (ex : les déterminants des commandes de service public).

## III - Une gouvernance au volontarisme affirmé reposant sur une direction resserrée

La taille de l'établissement facilite un mode de gouvernance réactif. Les bureaux sont proches, les rencontres dans les couloirs fréquentes et l'équipe de direction comme l'encadrement administratif assurent une forte présence.

### 1 ● Les institutions statutaires de la gouvernance

Ce sont le conseil d'administration (CA) et ses quatre commissions. Le CA, qui se réunit cinq à six fois par an, détermine la politique générale de l'établissement et vote le budget ; en formation restreinte, il constitue la commission de choix des enseignants. Il compte 30 membres : 4 membres de droit<sup>13</sup>, 6 personnalités extérieures, 10 représentants élus des enseignants (dont 5 PR), 9 élus étudiants et 1 élu BIATSS<sup>14</sup>. La commission scientifique intervient dans le recrutement des enseignants-chercheurs ; elle pourrait contribuer à dynamiser les orientations de la recherche. Les trois autres commissions - Vie associative, Aides sociales, Mobilité internationale - se réunissent régulièrement et donnent des avis consultatifs quant à la vie étudiante ; les élus étudiants y ont la moitié des sièges, sauf dans la première où ils en occupent la totalité aux côtés du directeur. Les statuts ne prévoient pas de commission pédagogique.

### 2 ● Le comité de direction hebdomadaire

Il prend les décisions et élabore la stratégie. Il réunit tous les lundis le directeur, ses trois adjoints, la directrice générale des services (DGS) et les personnels compétents sur les dossiers examinés. Il assure collégialité et synergie entre administratifs et politiques. Quand un dossier important le nécessite, une journée de réflexion est organisée *extra muros*.

Les décisions sont diffusées oralement et par messagerie.

La direction, soudée dans la poursuite de ses objectifs, est forte de l'adhésion de l'ensemble des personnels et de l'expérience acquise pendant le premier mandat du directeur. Le volontarisme des fortes personnalités de l'équipe ne provoque ni heurt ni mécontentement.

---

<sup>13</sup> Le directeur général de la fonction publique, celui de l'ENA, le président de la Fondation nationale des sciences politiques et le président de Lille 2.

<sup>14</sup> Statuts de Sciences Po Lille, mis à jour le 12 décembre 2013.

L'articulation du rôle des institutions statutaires et de l'activité du comité de direction donne satisfaction, y compris aux élus du CA, fortement mobilisés.

### 3 ● L'organisation interne

L'organisation interne repose sur une direction des programmes et du développement importante, au sein de laquelle sont réunis des services de la scolarité, de la formation continue, de l'insertion professionnelle et de la vie étudiante. Le poids de cette direction est justifié par la volonté de ne pas séparer la formation de l'insertion professionnelle des diplômés. Toutefois l'organigramme est difficilement lisible car il obéit à une logique à la fois fonctionnelle et administrative. Par exemple, le service de la communication est rattaché à la direction tout en apparaissant parallèlement au sein de la direction des programmes et du développement. La modestie des effectifs fait que cinq personnes sont en charge d'un ou plusieurs dossiers relevant de services différents : ainsi la chargée de mission communication est également en charge du dispositif PEI.

## IV - Cohérence entre la politique de communication et la gouvernance

La politique de communication est construite sur la base d'objectifs clairs, formalisés par une feuille de route annuelle et quinquennale pour sa responsable, qui bénéficie aussi d'une réelle autonomie dans sa mise en œuvre. Cette politique fait l'objet d'une étude d'impact permanente via des sondages systématiques. Elle est partie intégrante de la forte réactivité de l'établissement.

Avec un budget modeste, complété par des financements externes ponctuels, les outils d'expression de l'établissement sont devenus très professionnels et soulignent sa forte identité, ce qui induit l'adhésion des personnels, des enseignants et des étudiants, mais aussi des partenaires et - plus progressivement - des *alumni*.

Le site internet, élaboré initialement en interne, est en cours de refonte avec l'aide de professionnels : la décision en a été prise et la démarche planifiée, mais l'infrastructure informatique ne présentait pas jusqu'ici les niveaux requis de fiabilité et d'ouverture.

## V - Une politique qualité à structurer

Bien qu'aucune rubrique de l'organigramme et qu'aucun personnel n'y soient dédiés, la question de la qualité n'est pas absente de la stratégie de l'établissement. Une réelle volonté politique d'amélioration et d'évaluation est manifeste. Sa mise en œuvre devrait prioritairement être appliquée au domaine des enseignements, où l'évaluation, déjà engagée, se heurte à quelques réticences individuelles et isolées.

La charge de travail et les priorités de l'équipe de direction et de l'encadrement administratif ont conduit à reporter une démarche qualité formalisée, l'IEP n'envisageant d'ailleurs pas une accréditation ou une certification par un organisme agréé qui poserait selon lui des difficultés de maintien à niveau et générerait des charges fixes supplémentaires. Ces réserves ne doivent pas conduire à reporter la mise en œuvre effective du chantier prioritaire du chantier de l'évaluation des enseignements.

# La recherche et la formation

## I - Une recherche à promouvoir et une politique de recherche à développer

L'IEP entretient des liens « collaboratifs » avec trois UMR : CERAPS (UMR 8026 CNRS/Lille 2 ; 12 EC (dont 3 HDR) sur 35 appartiennent à l'IEP), CLERSÉ (UMR 8019 CNRS/Lille 1 ; 3 EC (dont 1 HDR de) appartiennent à l'IEP) et IRHIS (UMR 8529 CNRS/Lille 3 ; 2 EC (dont 1 HDR) appartiennent à l'IEP). Quelques chercheurs font partie d'autres équipes - IRDP (Centre de recherche Droit et perspectives du droit, EA 4036, Lille 2 ; 2 EC de l'IEP) et CECILLE (EA 4074, Lille 3). L'établissement dispose cependant d'une ligne recherche dans son budget<sup>15</sup>.

Compte tenu des moyens à disposition, les relations de ces équipes avec l'IEP se sont sensiblement améliorées notamment en termes de soutien financier pour les chercheurs, de participation aux colloques, d'organisation de cursus de formation commun (master), de participation à la formation de l'IEP, de délégation aux réunions scientifiques des laboratoires, de soutien à une summer school et à diverses conférences internationales.

C'est pourquoi le comité juge souhaitable que l'IEP devienne co-tutelle du CERAPS<sup>16</sup> - ainsi que le laboratoire l'envisage. Trois professeurs de l'IEP y dirigent ou codirigent 17 thèses en cours et un maître de conférences participe activement à leur encadrement<sup>17</sup>. Des allocations régionales ont été obtenues. Le prix de thèse de la Faculté de droit de Lille 2 a été décerné en 2014 à un ancien élève de l'IEP dirigé par deux enseignants-chercheurs de l'IEP.

Plus généralement, les liens pourraient être resserrés selon les modalités suivantes :

- Réactiver et actualiser les conventions existantes entre l'IEP et les laboratoires, notamment avec le CERAPS et le CLERSÉ ;
- Encourager les échanges de chercheurs et la formation de doctorants ;
- Mutualiser la circulation de l'information lors de la venue de professeurs invités ou de conférenciers ;
- Informer et consulter les différents partenaires lors de l'établissement des profils de postes mis au concours, voire instaurer une délégation mutuelle dans les commissions de recrutement et de nomination ;
- Réintroduire les conférences de méthodes en sciences sociales, indispensables aux pratiques de la recherche, tant pour sa mise en œuvre que pour l'analyse des données.

L'IEP aurait tout avantage à mieux collaborer avec les trois UMR qui participent pleinement à sa propre dynamique et à la construction de son image (publications, participation aux colloques, encadrement doctoral, partenariat pour différents projets de recherche, filière conduisant à la recherche). Il conviendrait également de mieux alimenter les revues liées à ces laboratoires, notamment la Revue française de sociologie économique et la Revue internationale de politique comparée. Par ailleurs, peut-être serait-il possible d'élargir la concertation, jusqu'ici trop modeste en matière de recherche, avec les autres IEP, de même qu'avec certaines des nombreuses institutions partenaires internationales avec lesquels des accords ont été établis (165) ou qui participent aux échanges académiques et à la formation étudiante.

Très soucieux de la qualité de ses formations, l'IEP semble sous-estimer les enjeux et les potentiels de la recherche pour sa notoriété nationale et internationale, même s'il annonce en être conscient et travailler à améliorer sa situation. À sa décharge, il faut dire que la nécessité pour les enseignants-chercheurs titulaires de participer très généreusement à la gestion et à l'administration de l'IEP limite leur activité de recherche, même si ces derniers, en moyenne annuelle lissée, considèrent y investir un tiers de leur temps. Déjà en 2009, dans son rapport d'évaluation,

<sup>15</sup> Budget 2014 (LOLF) : 50 000 €, en baisse de 16 % par rapport à 2013.

<sup>16</sup> L'évaluation de l'UMR par l'AERES juge la « coopération efficace » avec l'IEP mais ne se prononce pas sur ce point.

<sup>17</sup> Site web du CERAPS. Si les études doctorales sont postérieures au cursus accompli à l'IEP, ce dernier a orienté dans cette voie quelques-uns de ses anciens élèves, inscrits en thèse dans les universités lilloises.

l'AERES avait mentionné la recherche comme point faible de l'établissement. Elle le reste en 2014 et l'IEP en a conscience.

## II - Une stratégie de formation attractive et bien appropriée, mais une formation continue embryonnaire

L'IEP délivre une formation fondamentale et pluridisciplinaire qui permet d'appréhender un large éventail de professions allant de la politique aux administrations publiques en passant par les affaires, le journalisme ou les métiers du droit. Le second cycle permet une spécialisation. Le diplôme de l'IEP de Lille ne fait pas l'objet d'une évaluation par l'Aeres.

D'une manière générale, on note une appropriation positive des remarques adressées à l'établissement lors de son évaluation précédente. Ainsi, les évolutions apportées à la maquette du diplôme ont permis de gagner en cohérence et en lisibilité et ont répondu à la critique d'ultra-spécialisation formulée en 2009. L'extrême diversité des enseignants vacataires, que pointait le rapport en 2009, semble bien maîtrisée avec la combinaison de responsables verticaux, par discipline, et horizontaux, par année ; la validation du diplôme se fait à travers l'organisation de jurys année par année. Les recrutements sont faits en cohérence avec les projets pédagogiques des responsables de majeures et de spécialités, et un certain nombre de ces vacataires sont d'ailleurs d'anciens étudiants de l'IEP.

L'IEP de Lille est un établissement attractif du fait de sa stratégie en matière de formation : la dimension internationale de ses formations est bien identifiée dans le paysage des IEP. La proximité de Paris renforce son attractivité.

Les procédures de concours sont désormais rôdées et les effectifs des inscrits se sont stabilisés ces trois dernières années. La seule baisse significative concerne la filière franco-britannique à cause de l'augmentation des frais d'inscription par l'établissement partenaire, l'IEP ayant alors réduit le nombre de places offertes dans cette filière<sup>18</sup>.

Il est prévu de poursuivre et renforcer la mutualisation des concours à travers Sciences Po/Europe afin d'améliorer la visibilité vis-à-vis de l'étranger, où le système français des grandes écoles n'est pas toujours très bien compris.

### 1 ● Une offre de formation consolidée et enrichie

L'offre de formation est organisée autour d'un premier cycle pluridisciplinaire (trois ans), et autour de cycles masters, avec neuf parcours proposés en propre par l'IEP, auxquels s'ajoutent des masters en collaboration avec les universités lilloises.

L'implication des enseignants-chercheurs s'inscrit dans une forte dynamique de groupe, qui permet une bonne appropriation des axes stratégiques en matière de formation et un très grand dynamisme en matière de partenariats et de conception de nouvelles offres de formation.

Depuis 2009, avec le passage du cursus à cinq ans, l'offre de formation a été renouvelée, consolidée dans ses contenus et enrichie ; la réforme de la seconde année a été opérée en 2009 et celle du second cycle en 2011 et 2012. Parmi les nombreuses nouveautés, citons les séminaires d'ouverture proposés au 2<sup>e</sup> semestre ; l'année de mobilité internationale (3<sup>e</sup> année) ; le campus virtuel, enseignement à distance conçu pour les étudiants en mobilité et pour les étudiants en 5<sup>e</sup> année qui ne sont pas à Lille ; le MSc en partenariat avec Audencia à Nantes en Management des Politiques Publiques.

Quant aux masters, un M2 Recherche en science politique a été réactivé en partenariat avec Lille 2, et un nouveau master spécifique Science Po-Lille doit ouvrir à la rentrée prochaine. Si la cohérence de l'offre est aujourd'hui bien lisible en général, on peut toutefois s'interroger sur le positionnement, qui mériterait d'être clarifié, du master proposé en double diplôme avec Lille 1 *Développement économique de l'interface public/privé* (en 5<sup>e</sup> année) par rapport à la majeure que propose en propre l'IEP *Partenariats Public-Privé*.

Aujourd'hui l'IEP ne propose plus de formation de journalisme et le partenariat avec l'ESJ a été réactualisé. La convention signée en 2013 élargit l'accès au concours de l'ESJ pour les étudiants de l'IEP ; il n'est plus réservé aux seuls étudiants qui finissent la 3<sup>e</sup> année (5 succès sur 23 candidats en 2013), mais est ouvert aussi à ceux qui terminent la 4<sup>e</sup> année (3 succès en 2013). Les étudiants de l'IEP sont dispensés des épreuves écrites et ne passent que l'épreuve orale, au jury de laquelle siègent plusieurs enseignants de l'IEP. Le double diplôme est délivré au terme de

---

<sup>18</sup> Ce sont les étudiants qui paient les droits d'inscription à l'université du Kent (4 500 £ en 1<sup>re</sup> année, 9 000 £ en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années en 2012-13).

deux années, l'ESJ dispensant en 1<sup>ère</sup> année les enseignements techniques et pratiques et l'IEP assurant en 2<sup>e</sup> année un socle de culture générale. Ainsi les étudiants devraient être mieux parés face à d'éventuelles ruptures de carrière, fréquentes depuis la crise du journalisme.

## 2 ● Des innovations réussies et quelques points de vigilance

Les règles relatives à l'absentéisme ont été précisées, dans la perspective de détecter les difficultés sociales, psychologiques et d'adaptation en lien avec les services sociaux de Lille 2, tout en maintenant une souplesse qu'autorise la proximité des enseignants avec les étudiants.

Une autre réussite est le PEI, déjà évoqué. Il consiste non pas à proposer un concours dérogatoire, mais à constituer une sorte de propédeutique à l'enseignement supérieur et à aider les lycéens à s'orienter en les poussant à des études longues. L'objectif n'est donc pas de faire nécessairement entrer ces élèves à l'IEP<sup>19</sup>. Cette initiative irrigue actuellement près de 950 élèves dans 120 collèges et lycées. Une réflexion est en cours pour élargir le recrutement à d'autres profils et amplifier le processus de démocratisation.

L'établissement de droits d'inscription modulés en fonction des revenus des familles s'inscrit dans la même dynamique volontariste. Il procure des ressources nouvelles<sup>20</sup> et semble avoir été mis en place de façon relativement apaisée et aujourd'hui bien acceptée.

L'offre d'enseignement en langues semble satisfaisante quant aux volumes horaires avec, outre les enseignements obligatoires, des cours en anglais proposés dans le cadre des séminaires d'ouverture. Par ailleurs le projet de création d'une formation spécifiquement en anglais renforcera cette offre. Quatre langues vivantes sont proposées en LV1 et six en LV2. Un travail de réflexion est en cours sur la place des langues. Il semble que les contenus ne soient pas toujours en adéquation avec la demande de certains étudiants qui souhaiteraient des groupes de niveau. La formule consistant à adosser l'enseignement en langues à un objectif pédagogique (connaissance des civilisations) constitue une des voies empruntées par certains des enseignants en langues, qui ne jugent pas la constitution de groupes de niveau comme satisfaisante d'un point de vue pédagogique. Cette réflexion mérite d'être poursuivie.

À l'occasion de la réforme des masters un travail écrit a été rendu obligatoire en 4<sup>e</sup> année, qui peut prendre la forme d'un rapport d'expertise ou d'un mémoire de recherche selon les étudiants. Si un accompagnement est proposé sur la problématisation du mémoire, on peut déplorer la suppression d'un enseignement en méthodes des sciences sociales en 2<sup>e</sup> année. Cette suppression - alors même qu'une orientation recherche est proposée pour le travail écrit demandé en 4<sup>e</sup> année - reste cependant en discussion.

## 3 ● Une formation continue à développer

Elle comporte actuellement, d'une part, à des formations courtes sur des thématiques d'actualité avec *Weka Formation* (agence de formations thématiques dédiées aux acteurs publics) et, d'autre part, au dispositif *Hautes études régionales*, soutenu par le conseil Régional. Ce cycle d'une année à temps partiel consiste en une formation pluri-disciplinaire organisée autour du développement territorial - économique, social, environnemental, etc. Comptant 21 inscrits à la rentrée 2014<sup>21</sup>, il s'adresse aux élus, aux cadres des secteurs public et privé et aux responsables associatifs. Son intitulé, un peu vague, devrait être plus explicite.

La diversification des actions de formation continue est à l'étude, à la suite des relations établies avec le monde socioéconomique, qui contribuent à une adaptation permanente des contenus pédagogiques nécessaires à la conduite de projets complexes. Elle est souhaitable, dans la limite des priorités et des moyens en personnel de l'établissement, pour lequel la préparation au diplôme est nécessairement prioritaire.

Une chargée de mission, recrutée au moment de la visite d'évaluation, sera spécialement dédiée au développement de la formation continue.

## IV - Une politique documentaire à définir

---

<sup>19</sup> Dépliant PEI établi par l'IEP : en 2012-13, 52 % sont entrés en classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) et 30 % dans un IEP. Tous ont obtenu une mention au baccalauréat.

<sup>20</sup> La modulation des droits procure de nouvelles ressources (300 000 €) tout en permettant à certains de payer moins que qu'ils ne l'auraient fait avec des droits fixes ; cf. note 4.

<sup>21</sup> Visite de l'AERES, introduction générale.

L'IEP dispose d'un modeste fonds documentaire – la bibliothèque François Goguel – d'environ 30 000 ouvrages et de 175 périodiques qu'il met à disposition des élèves et de quelques autres usagers - étudiants de Lille 2 et élèves-fonctionnaires-stagiaires de l'IRA de Lille. Il existe un catalogue commun avec le service commun de documentation (SCD) de Lille 2.

Le personnel de la bibliothèque est composé de 6 agents. En sus, il est fait appel à deux emplois étudiants pour 7 heures de vacations par semaine. En 2014, le budget de la bibliothèque est de 140 000 € dont 70 000 € affectés à l'achat d'ouvrages. Les horaires d'ouverture sont relativement larges, la bibliothèque étant ouverte 52 h par semaine et les étudiants y ayant accès de manière continue ainsi qu'à la bibliothèque universitaire.

Une inscription spécifique est obligatoire. Le nombre d'inscrits (1 068) est sensiblement différent du nombre d'étudiants (1 836), ce qui s'explique entre autres par le fait que les étudiants en mobilité internationale ne s'y inscrivent pas car ils ne sont pas à Lille. Leur nombre est d'environ 450/an. Il serait judicieux de mener une enquête pour connaître les raisons de la non-inscription manifeste de certains étudiants.

Si l'on connaît le nombre d'emprunts (21 000 en 2013), on notera l'absence de statistiques relatives à la fréquentation, aux inscriptions et aux emprunts ainsi que d'enquêtes auprès des usagers. Il est difficile de mener une politique en l'absence de ces éléments quantitatifs et qualitatifs.

Il n'existe pas de conseil de la documentation ; les décisions d'achat se font à la suite d'échanges avec les enseignants.

À l'exception du prêt entre bibliothèques, il n'existe pas de service de navette entre les différentes bibliothèques du site lillois pour faciliter l'emprunt d'ouvrages d'autres fonds.

Le personnel de la bibliothèque fonde de solides espoirs sur les nouveaux locaux qui permettront à la bibliothèque de l'IEP de prendre une autre dimension.



# La réussite des étudiants

## I - Les parcours des étudiants, de la sélection à l'insertion professionnelle

### 1 ● Un institut très sélectif

L'IEP compte 1 670 étudiants présents dans le cycle 2013/2014 du diplôme auxquels il faut ajouter 146 étudiants internationaux entrants et 20 étudiants en cycle préparatoire de la haute fonction publique, soit 1 836 étudiants<sup>22</sup>.

La sélectivité des différents concours de recrutement est forte puisque Sciences Po Lille ne retient qu'un peu moins d'un candidat sur dix. Les étudiants restent majoritairement issus de classes socioéconomiques aisées mais il faut noter une progression des effectifs de boursiers sur critères sociaux, passés de 17 % en 2008 à 25 % des effectifs totaux en 2013.

### 2 ● Un parcours étudiant très encadré

Durant la scolarité, les étudiants sont particulièrement suivis et soutenus. Ils soulignent la qualité de l'encadrement, la disponibilité du personnel administratif et pédagogique et la quasi-inexistence de l'absentéisme. De ce fait, il y a très peu de redoublants d'une année sur l'autre, tout au plus six à sept par an. L'IEP fait par ailleurs appel à six emplois étudiants pour des fonctions d'accueil.

Dès la 2<sup>e</sup> année, les étudiants bénéficient d'un *coaching* et de conseils pour les préparer à l'élaboration des projets professionnels et à leur 3<sup>e</sup> année « hors les murs » dans un établissement d'enseignement supérieur, obligatoirement à l'étranger. Ce renforcement des actions a été rendu possible en grande partie par les moyens financiers supplémentaires apportés par les droits modulés. Le service de la mobilité sortante s'efforce de proposer aux élèves une large gamme de cursus de formation et d'ajuster leur choix à leurs capacités linguistiques, à leur maturité psychique et à leur projet personnel.

Ils sont satisfaits du fort soutien de leur école pour faciliter cette étape (bourses, informations, etc.) et soulignent la forte implication du service. Ce dernier, qui dispose d'informations actualisées des structures partenaires, soit par échange direct, soit par le réseau de ses homologues des autres IEP, apporte une aide précieuse pour la constitution du dossier de candidature destiné à l'établissement visé.

### 3 ● Des efforts à poursuivre pour l'accompagnement vers l'insertion professionnelle

L'aide à l'insertion professionnelle, peu formalisée, était jusqu'à l'année dernière principalement gérée par les responsables de formation. Depuis l'an dernier, l'établissement a démarré une politique d'accompagnement dans l'élaboration d'un projet professionnel avec la création d'un poste au sein de la direction du développement et des partenariats institutionnels. Ainsi un module dédié a été mis en place au sein de chaque maquette de master.

Une convention de partenariat a été signée en novembre 2013 entre l'IEP et l'association des *alumni*. Il s'agit de développer l'accompagnement du projet professionnel des étudiants, de leur entrée jusqu'à la sortie, et de faire que les liens avec l'association facilitent leur insertion. L'Institut a récemment renforcé sa contribution à la recherche de structures d'accueil, publiques et privées, pour le stage obligatoire du 4<sup>e</sup> semestre de master. Au-delà de leur réseau personnel, les étudiants peuvent désormais accéder à des offres regroupées dans une base de données adossée au fichier des alumni et mise en ligne sur le site.

Par ailleurs l'IEP organise diverses manifestations : rencontre « Sommet des carrières » au cours de laquelle un diplômé raconte sa carrière et expose les « savoir être » et « savoir-faire » acquis à l'IEP ; amplification des partenariats avec des entreprises locales ; renforcement de l'activité de la Junior entreprise ; médiatisation de la cérémonie de remise des diplômes ; collaborations *alumni*/bureau des étudiants (BDE) ; diffusion d'informations sur *Twitter*, etc.

---

<sup>22</sup> Direction de l'IEP, Nombre d'étudiants année par année (2013-2014).



#### 4 ● Un suivi de l'insertion professionnelle à renforcer

Le devenir des diplômés est satisfaisant puisque, un an après leur sortie, près de 60 % des étudiants de la dernière promotion étaient actifs sur le marché du travail ; 21 % poursuivaient des études, 6 % étaient en stage en alternance et 15 % en recherche d'emploi, les actifs se répartissant à 47 % dans le secteur public et 56 % dans les secteurs privé et associatif<sup>23</sup>.

Jusqu'ici, l'enquête sur l'insertion était menée par l'association des *alumni*. Cette année l'IEP se l'est opportunément réappropriée auprès de la promotion des diplômés 2013. Il est prévu de la diffuser dès la rentrée prochaine auprès de toutes les promotions. Mais le comité regrette qu'elle ne retrace pas le *background* des étudiants pour identifier ceux qui ont suivi le PEI et mesurer en quoi celui-ci a été efficace. Les élèves passés par le programme PEI font l'objet d'un suivi spécifique conduit par l'IEP de Toulouse au titre du réseau. Il convient de préciser que les plus « âgés » de ce programme ont été diplômés en 2013 et que la question de leur insertion ne se pose donc encore que marginalement. Si l'établissement a fait le choix de ne pas leur proposer d'accompagnement spécifique, le suivi de leur parcours et de leur insertion professionnelle pourrait être utilement envisagé.

L'IEP veille attentivement à l'employabilité de ses futurs diplômés : pluridisciplinarité au départ, spécialisation progressive, module de formation aux démarches et méthodes de recherche d'emploi, offre de participation – certes encore trop limitée – à des études effectuées avec et au bénéfice d'entreprises du territoire au cours du cursus.

## II - La vie étudiante : un fort sentiment d'appartenance

Bien que l'IEP de Lille soit rattaché à Lille 2, les étudiants se considèrent comme appartenant à une institution autonome qui ne partage que peu de choses avec l'université. Ils s'engagent donc dans l'espace de l'IEP, et très rarement à Lille 2. Ils se sentent particulièrement concernés par les enjeux stratégiques qui touchent l'IEP. Leur sentiment d'appartenance dénote une réelle cohésion interne et un sentiment de bien-être.

#### 1 ● Des conditions de vie et de travail satisfaisantes

Chaque année, la direction remet à chaque étudiant un vade mecum qui recense de nombreuses informations utiles pour la vie quotidienne. Les services de la scolarité sont jugés très accessibles par les étudiants.

Les étudiants bénéficient des infrastructures et des services de Lille 2 (Siumps : centre de santé ; Scaps : service commun des activités physiques et sportives ; service culturel) dont les responsables diffusent des brochures regroupant l'ensemble des renseignements. La pratique sportive est obligatoire en 1<sup>ère</sup>, 2<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> année.

L'établissement organise un grand nombre de conférences sur des thèmes politiques, historiques, artistiques, culturels, etc. qui attirent de nombreuses personnalités.

Si la cafétéria tend à étendre le choix des plats proposés, celle-ci n'offre souvent pas assez de places. Cependant, les étudiants peuvent bénéficier du restaurant universitaire, proche.

Depuis 2009, l'IEP a développé l'environnement numérique de travail : les étudiants ont accès à des cours en ligne et peuvent consulter leur emploi du temps. Ils disposent d'adresses électroniques auxquelles ils reçoivent des informations.

En dépit des contraintes de locaux, les étudiants disposent de salles laissées ouvertes, de la bibliothèque et d'une grande salle de travail. Mais il n'existe pas de véritable lieu de rencontre. Le déménagement sera sans conteste une grande avancée pour la qualité de vie des étudiants.

#### 2 ● Une participation active des étudiants à la vie de l'institution

Le soutien financier à la vie étudiante est important, le budget représentant 10 % du budget total – soit quelque 500 000 €<sup>24</sup>. Il est réparti par le CA en trois enveloppes globales dont trois commissions statutaires proposent au CA la répartition détaillée : subventions aux associations (commission Vie associative, 8 élus étudiants au CA sur 9 membres, 43 000 €), aides exceptionnelles et ponctuelles (commission Aides sociales, 4 élus étudiants au CA sur 8 membres) et bourses de mobilité internationale (commission Mobilité internationale, 4 élus étudiants au CA sur 8 membres).

<sup>23</sup> Enquête réalisée par l'IEP auprès des diplômés de la promotion 2009 un an après leur sortie de l'IEP.

<sup>24</sup> Direction de l'IEP, Introduction générale à la visite de l'AERES.

Les associations sont très nombreuses et diverses : associations européenne, internationales, culturelles, artistiques, festives, etc. Chaque étudiant peut prendre l'initiative, après avoir élaboré son projet, de créer une association. Les associations qui disposent d'un local sont, outre les syndicats étudiants, celles qui signent une convention d'objectifs et de moyens avec l'établissement. En outre, pendant une semaine, toutes les associations peuvent utiliser le hall afin de se présenter. Enfin, les responsables associatifs reçoivent de l'IEP une formation à la gestion. Celle-ci gagnerait d'ailleurs à être enrichie par des conseils plus pragmatiques.

La diversité des élus étudiants au sein du CA est un élément fondamental de leur représentativité. En effet, trois des quatre listes candidates ont obtenu des sièges. Cette diversité est renforcée par un taux de participation électorale très élevé de 47 %<sup>25</sup>. L'assiduité des élus est convenable malgré l'absence de deux ou trois des neuf élus à chaque CA. Il convient de souligner que la durée du mandat, trop brève - un an -, ne favorise guère un véritable investissement. Les élus étudiants gagneraient toutefois à communiquer davantage avec les autres étudiants, notamment avant les CA.

---

<sup>25</sup> Exactement 46,8 % selon le dernier PV électoral.

# Les relations européennes et internationales



## Un large et solide réseau de relations internationales

Depuis une quinzaine d'années l'accent a été mis sur la formalisation de conventions avec des universités étrangères sélectionnées dans les têtes des classements internationaux du *Times*<sup>26</sup> et de Shanghai par discipline (100 conventions parmi les 200 meilleures). Aujourd'hui 165 conventions ont été signées sur les cinq continents (mais une seule effective au Sénégal et une en discussion avec l'Afrique du Sud) et courent pour une période de cinq ans renouvelable tacitement. Elles encadrent essentiellement le séjour de mobilité internationale d'un an (actuellement environ 280 étudiants sortants pour 396 entrants) et, complémentairement, des stages longs (au minimum de six mois) dans une entreprise, une association ou une administration (30 étudiants). Le séjour à l'étranger est entièrement constitutif de la 3<sup>e</sup> année du 1<sup>er</sup> cycle des études. Près de 80 conventions sont l'objet d'accords bilatéraux qui organisent les mobilités sortantes et entrantes. Leur avantage est une clarification de l'échange avec les partenaires étrangers ; elles ont aussi pour objectif de faciliter l'organisation de colloques ainsi que les échanges académiques des enseignants, mais sur ce dernier point il apparaît que les échanges, tant pour l'enseignement que pour la recherche, sont plutôt unidirectionnels (entrants) faute de disponibilité suffisante des enseignants-chercheurs de l'IEP. Toutefois, 6 sur 24 enseignants interviennent à l'étranger dans le cadre des conventions de partenariats.

Fortement constitutives des programmes d'études avec l'année obligatoire en mobilité internationale, les relations internationales (RI) font l'objet d'une attention toute particulière. Financées sur fonds propres, comme les missions, elles sont le seul service qui voit sa dotation en personnel s'accroître et passer en 2014 de 4,5 à 6 postes. L'IEP se distingue en offrant trois filières à double-diplôme construites à l'étranger (avec les universités de Münster, de Salamanque et de Kent) et trois doubles masters (avec les Universités d'Aston-Birmingham, de Szeged et très récemment de John Hopkins). Si la mobilité académique exige de solides relations institutionnelles, mais établies une seule fois – pour ce qui est des filières le nombre de places est discuté chaque année –, l'organisation des stages à l'étranger est administrativement plus complexe vu la diversité des situations (signature d'une convention spécifique, mise en place des processus d'évaluation du candidat par le tuteur de la structure d'accueil et par l'enseignant local responsable). Chaque étudiant en mobilité (académique ou stage) est l'objet d'un encadrement et d'un suivi personnel par le service RI de Sciences Po Lille et d'une information spécifique aux parents.

Il convient de souligner la pertinence de la concertation entre les services RI des IEP français (Sciences Po Paris excepté) qui se rencontrent chaque année pour échanger et faire le point sur les procédures administratives, pour les échanges internationaux comme pour la mobilité entrante. Au contraire il n'y a pas de mobilisation du réseau IEP pour la mobilité sortante.

Signalons aussi une collaboration intelligente entretenue avec Lille 2, qui est le canal obligé et l'identifiant de l'IEP pour les échanges *Erasmus*. Pour l'IEP, cette coopération facilite l'administration des échanges et l'obtention des bourses.

De par l'importance et la qualité des réseaux de formation et d'échanges internationaux, les RI constituent une force indiscutable de l'IEP. Ces dernières années, elles ont fait l'objet d'investissements notables et la volonté de la direction est d'enrichir les synergies avec les institutions partenaires. D'une manière générale, les étudiants, sortants et entrants, sont très satisfaits de la qualité des échanges et élogieux pour l'excellent encadrement administratif dont ils bénéficient. Le seul bémol à signaler serait le déséquilibre des échanges pour les enseignants-chercheurs.

<sup>26</sup> *Times Higher Education World University Rankings.*

# Le pilotage et la gestion



Comme le prévoit les dispositions du code de l'Éducation, l'IEP de Lille est rattaché à l'université de Lille 2 depuis sa création. Ce rattachement est matérialisé par une convention et des annexes qui aménagent les relations institutionnelles entre les deux établissements. Elle précise également les liens qui existent en matière de gestion et la contribution de l'Institut en contrepartie du bénéfice des nombreux services apportés par l'établissement de rattachement.

## I - La prospective annuelle, la programmation et le dialogue de gestion

La taille de l'établissement, le volume de son budget et l'effectif relativement réduit du personnel n'incitent pas à rendre formel l'exercice de prospective annuelle et de programmation des crédits et des emplois.

L'équipe de direction, resserrée, a établi un lien de proximité évident et sain avec l'encadrement administratif. La réunion de direction hebdomadaire semble par conséquent être l'instance où s'élaborent la prospective annuelle et la programmation, avant qu'elles ne soient soumises au CA, l'agent comptable (également agent comptable de Lille 2) jouant un rôle notable de conseil.

Par ailleurs, il n'existe pas de procédure de dialogue de gestion interne véritablement formalisée. La forte centralisation de la fonction de gestion et la bonne visibilité permettent cependant à la direction de prendre des décisions rapidement et d'anticiper ou de réagir à des changements de contexte. Cette rapidité d'action souvent mise en avant par l'IEP avec l'adage « *quick is beautiful* » apparaît comme un véritable atout dans la gestion des moyens limités dont il dispose.

Toutefois, la direction reconnaît elle-même une erreur d'évaluation des moyens humains et financiers à affecter au secteur informatique lors du passage de Lille 2 aux responsabilités élargies, l'IEP ne disposant pas alors d'une compétence suffisante dans ce domaine. La situation n'a été corrigée que récemment.

## II - Une politique dynamique des ressources humaines (RH), qui reste toutefois à formaliser

- 1 • Des effectifs en nombre limité et d'une grande variété

37 personnels enseignants et 41 personnels BIATSS permanents exercent leur activité à l'IEP sous des statuts très multiples. Cette diversité des statuts et des contrats conduit inévitablement à des disparités de traitement qui imposent la vigilance.

Parmi les personnels BIATSS, 47 % sont de catégorie A, 33 % de catégorie B et 20 % de catégorie C.

Les personnels enseignants statutaires sont peu nombreux (5 professeurs, 16 maîtres de conférence et 6 enseignants du secondaire), ce qui rend la situation préoccupante. En effet, elle pénalise les étudiants comme les personnels en cas de maladie, de mobilité internationale et de congé pour recherche ou conversion thématique. La répartition par corps fait de plus apparaître la faiblesse relative du nombre de professeurs par rapport à la typologie dont relève l'établissement ; cet état de fait avait déjà été signalé déjà en 2009.

Près de 400 vacataires d'enseignement – intervenant en master pour 80 % des heures effectuées – et une vingtaine de professeurs étrangers invités viennent compléter ce paysage très composite mais d'une indéniable richesse.

En outre, Lille 2 contribue aux ressources de l'IEP en mettant à disposition l'agent comptable et des personnels du service informatique notamment. Cette contribution gagnerait à être clairement quantifiée même si l'exercice est difficile, ses agents exerçant une activité pour le compte de l'IEP sans pour autant y être localisés.

## 2 • Une gestion RH artisanale pour une politique RH active

Les ressources humaines sont bien gérées mais de façon très artisanale. La cellule RH est composée de trois agents et est directement rattachée à la DGS. Elle maîtrise son sujet mais paraît se limiter à des fonctions d'exécution. Pour cette gestion, l'IEP utilise HARPEGE. Il en extrait dans des tableaux Excel des données retraitées manuellement puis utilisées pour le pilotage et l'information de l'établissement.

L'établissement connaît avec précision ses ressources en personnel. Celles-ci sont utilisées au mieux grâce à une grande aptitude à la polyvalence de certains agents. Elles apparaissent d'autant plus limitées que l'établissement est dynamique.

Pour les personnels BIATSS, l'établissement gère des personnels titulaires, des personnels contractuels et des personnels mis à disposition par la Fondation nationale des sciences politiques (FNSP). Vis-à-vis des agents non titulaires, le choix a été fait pour s'appuyer sur des contractuels motivés et stabilisés de les rémunérer en tenant compte de leur ancienneté et de leur niveau de diplôme et de les faire « progresser ». Cela peut présenter l'inconvénient de rendre peu attractifs les concours de la fonction publique et contribuer à créer un ressentiment chez les personnels titulaires. Si tel ne semble pas être le cas aujourd'hui, il faudrait être vigilant car à moyen terme elle peut constituer un facteur de risque. L'IEP ayant recruté des contractuels sur ressources propres ne serait pas en mesure de faire face à une baisse durable de ses ressources. À titre d'illustration, on notera que huit agents non titulaires sont aujourd'hui concernés par le dispositif Sauvadet. Il s'agit là d'une fragilité réelle de l'établissement. En cas de baisse des ressources importante, l'établissement perdrait le levier des ruptures de contrat de travail et serait obligé de garantir ces salaires sur ses autres ressources, donc à réduire d'autres dépenses.

L'enveloppe indemnitaire a connu un accroissement à effectif constant avec l'accord de la tutelle. Cette enveloppe est ainsi passée en 2010 de 53 000 € à 73 000 € soit une augmentation de près de 38 %. Celle-ci a permis de maintenir la politique indemnitaire engagée, alimentée par un prélèvement volontaire sur la DGF.

Les régimes de travail hebdomadaires et les régimes de congés diffèrent sensiblement selon les agents et sont parfois très avantageux. L'IEP doit rédiger un règlement intérieur du temps de travail.

Si la proximité et la bonne entente constatée dans l'établissement ainsi que les conditions de travail attractives semblent être des moteurs de l'IEP, il n'en reste pas moins que ces atouts ne doivent pas nuire au bon fonctionnement des instances règlementaires de l'IEP. De fait, ces dernières (CPE, CCP, CT, CHSCT) semblent ne jouer qu'un faible rôle dans le dialogue social. L'IEP gagnerait à publier un bilan social dressant l'état des ressources humaines et soulignant le volontarisme de sa politique en ce domaine.

Bien qu'elles ne figurent pas dans les missions du CA pour les personnels BIATSS, les décisions de recrutement y sont abordées. Il s'agit là d'une bonne pratique, qui suppose que confiance et transparence demeurent.

L'IEP tente également de mettre en œuvre une politique utilisant les emplois d'enseignants du second degré comme des tremplins vers une carrière d'enseignant-chercheur.

### III - La fonction financière et comptable : des ressources diversifiées gérées de façon saine et professionnelle<sup>27</sup>

Il convient tout d'abord de rappeler que l'établissement n'a pas accédé aux responsabilités et compétences élargies et ne gère par conséquent pas la masse salariale de son personnel État.

Les finances sont gérées par un service composé de quatre agents. En sus, il faut prendre en compte les prestations de l'université Lille 2, qu'il est difficile de quantifier avec exactitude. Les excellentes relations avec l'agence comptable/service financier de l'université de rattachement sont un élément-clé de la réussite de cette gestion. L'agent comptable de Lille 2, membre du CA, joue également un rôle de conseil en tant que de besoin auprès du directeur de l'IEP. Il est par ailleurs en contact étroit avec la DGS et la responsable administrative de la direction des affaires financières et techniques.

Le directeur a délégué sa signature en matière financière à deux personnes seulement, la DGS et la responsable du service financier. Les dépenses sont exécutées uniquement au service de gestion. Ce circuit, bien adapté à la taille de l'établissement, permet un réel contrôle de la dépense.

<sup>27</sup> Comptes financiers 2009 à 2013.

Sciences Po Lille est traité comme un établissement spécifique dans SIFAC géré par l'université Lille 2. Le nombre de centres financiers est limité et donne une bonne lisibilité des dépenses par nature.

Il convient de souligner la qualité et le professionnalisme de cette organisation qui garantissent à la direction la connaissance en temps réel de la situation financière de l'établissement et contribuent à la maîtrise de ses finances.

Le budget propre s'élève à 4,8 M€ dont les subventions d'exploitation ne représentent que 44 %, ce qui témoigne du dynamisme de l'IEP pour diversifier ses ressources. Alors que les subventions d'exploitation étaient stables à environ 50 % des recettes de fonctionnement depuis 2009, elles ont baissé de 6 % en 2013. La dotation de l'État reste toutefois constante en valeur absolue. Elle représente 30 % des recettes en 2013. L'établissement n'a par ailleurs pas reçu de crédits d'investissement depuis 2011.

L'entrée en vigueur du dispositif de droits modulés a apporté une ressource supplémentaire. La totalité des droits de concours et de scolarité s'élève en 2013 à 2,3 M€. Les recettes de formation continue sont quant à elles peu développées mais constituent une source potentielle d'accroissement des ressources.

Les dépenses de fonctionnement sont maîtrisées. Parmi celles-ci, les dépenses de personnels représentent 48 % en 2013. Elles sont globalement stables en pourcentage depuis 2009. L'IEP doit cependant veiller au niveau de ses ressources propres, notamment celles qui résultent de la modulation des droits d'inscription, avant d'y affecter en regard des dépenses récurrentes, notamment celles qui sont liées à des emplois de contractuels qui seraient à terme concernés par des mesures de résorption de la précarité. Il s'agit là d'un point de fragilité.

Le fonds de roulement, de 3,7 M€, peut paraître important mais il incorpore une provision d'un million d'euros destinée à financer l'emménagement dans les nouveaux locaux.

#### IV - La fonction immobilière et logistique : des locaux peu adaptés mais un déménagement proche, aux conséquences décisives

Depuis la dernière évaluation de l'AERES en 2008, l'IEP est toujours implanté dans le même bâtiment qui est propriété de la ville. Le déménagement, maintes fois reporté, semble enfin se profiler pour la rentrée 2016. Il constituera indéniablement un facteur d'attractivité supplémentaire pour l'IEP. Le Conseil Régional du Nord-Pas-de-Calais, maître d'ouvrage d'un projet déjà inscrit au CPER 2009-2013 puis au Plan Campus Lille-Centre, est affirmatif sur le respect de cette échéance. Le coût du projet est de 19,5 M€ dont 3 M€ pour la bibliothèque. Néanmoins, il existe un risque de décalage entre le déménagement de l'IEP et celui de sa bibliothèque, qui sera située à proximité immédiate du bâtiment principal. Le financement des travaux de la bibliothèque, plus complexes quoique moins importants en volume<sup>28</sup>, peut être source de retards, ce qui impose de la vigilance pour que les deux projets restent en phase. Un projet de Maison internationale des chercheurs, porté par le CROUS, jouxtera ces nouveaux locaux. À ce stade il s'agit seulement d'un projet immobilier. Cette implantation ouvre toutefois pour l'IEP une perspective de développement de son volet recherche. Le déménagement n'est plus vécu par les personnels comme une inquiétude<sup>29</sup> mais plutôt comme un espoir.

L'IEP estime que le coût de fonctionnement des futurs bâtiments, mis à disposition à titre gracieux, sera couvert par le budget consacré au fonctionnement et à la location des bâtiments actuels. La prise en charge de ces nouveaux bâtiments requiert une réflexion particulière sur l'identification d'une fonction Patrimoine et logistique. En effet, aujourd'hui, l'équipe chargée de ces questions n'est composée que de quatre agents de catégorie C placés sous l'autorité de la responsable administrative de la direction des affaires financières et techniques. Cette fonction serait notamment de nature à donner au directeur et à la DGS des capacités de pilotage supplémentaires.

#### V - Un système d'information semi-autonome et encore balbutiant

Après avoir été adossé au centre de ressources informatiques (CRI) de Lille 2 depuis sa création, l'IEP a connu une période difficile lorsque l'université, passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE), n'a plus pu assurer l'ensemble de sa gestion informatique. Il ne disposait alors que de deux techniciens et la direction a d'abord procédé à des recrutements inadaptés à la nouvelle nature de ses responsabilités.

Confrontée à d'importantes difficultés, elle a rapidement réagi et confié, dès 2012, l'élaboration du schéma directeur de son système d'information (SI) à un prestataire extérieur ; sur cette base, elle a progressivement défini des actions et une politique appropriées. Tout en conservant des liens fonctionnels avec le CRI de Lille, l'équipe s'est

<sup>28</sup> Coût total du projet 3 M€ : conseil Régional 0,5 M€ ; conseil Général 1,5 M€ ; État 1 M€.

<sup>29</sup> AERES, Rapport d'évaluation, 2009.

vue renforcée avec le recrutement d'un agent contractuel de haut niveau et d'un troisième technicien afin de disposer de trois pôles (infrastructure réseau, études et développement et support aux utilisateurs). Une convention a été signée avec Lille 2 pour pérenniser l'accès et l'assistance à l'usage des grands applicatifs nationaux. Enfin, la priorité a été donnée à la mise aux normes de l'infrastructure technique de l'IEP et au recours à des développements externalisés ou à l'acquisition d'outils interopérables avec ceux de l'université,

L'IEP ne bénéficie pas des outils de pilotage lui permettant de produire des indicateurs et des tableaux de bord. Le comité suggère que l'établissement s'en donne la possibilité.

Le comité ne peut que se féliciter de la synergie constatable, une fois encore, entre le « paquebot » Lille 2 (37 informaticiens) et la « vedette » IEP (petite équipe soudée de quatre membres) garantissant la cohérence des systèmes tout en laissant à l'école la possibilité d'élaborer des solutions en version prototype au bénéfice des deux partenaires.

Il semble que les conditions soient de nouveau réunies pour que l'IEP dispose, à terme, d'un Intranet fiable et des outils pédagogiques électroniques dignes de toute grande école. L'articulation étroite de l'IEP et de Lille 2 devrait aboutir à l'émergence d'un vrai système d'information, en cohérence avec ceux du site régional.

# Conclusion



En près d'un quart de siècle, Sciences Po Lille a connu une croissance à laquelle le dynamisme, les ambitions légitimes de l'équipe de direction, l'investissement des personnels et une forte cohésion interne sont loin d'être étrangers. Le rôle moteur de son directeur fait l'unanimité ; la cohésion de l'équipe dirigeante fait envisager sans crainte la fin de son deuxième mandat. Les relations avec Lille 2 comme avec l'ESJ sont pacifiées et l'établissement est adossé à un tissu dense de partenariats de nature diverse. L'internationalisation est une réussite même si les enseignants en bénéficient trop peu. Des jalons ont été posés dans le processus induit par la politique de site, dans laquelle l'IEP a assuré une présence active. Les attentes de l'établissement sont très fortes en matière de dotation financière et de moyens en personnels. Déjà ont été obtenus cinq « emplois Fioraso » (2 en 2013, 3 en 2014). Le travail accompli et l'investissement des personnels méritent incontestablement d'être reconnus plus que symboliquement.

Mais la vigilance doit être maintenue. Loin de tout triomphalisme, le rapport d'auto-évaluation, d'ailleurs, se garde bien de taire les frustrations et les échecs. L'établissement doit remédier aux carences relevées dans l'organisation interne, dans le système d'information et dans la mise en valeur de la recherche ; il est vrai que ses faiblesses sont hors de proportion avec ses forces. L'établissement, qui a pris des positions innovantes et qui conduit une politique de visibilité internationale, a besoin d'être mieux doté pour relever de nouveaux défis.

## I – Les points forts

- Une culture d'établissement dynamique, qui irrigue tout l'établissement, des personnels aux étudiants, avec capacité de l'équipe dirigeante à prendre des risques calculés.
- Un solide développement des relations internationales.
- Une politique très active de partenariats régionaux et internationaux, avec fort ancrage territorial, rôle moteur au sein du réseau des IEP et des partenariats privés qui favorisent l'élargissement des débouchés des étudiants vers le monde entrepreneurial.
- Une reconnaissance par l'environnement institutionnel et entrepreneurial de la qualité la formation et du dispositif d'égalité des chances.
- Une offre de formation riche, étayée par un bon encadrement des étudiants et par le développement d'actions en faveur de l'insertion professionnelle au-delà de la sortie de l'école.
- Une gestion saine et dynamique (pertinence de la réserve dans la perspective du déménagement).

## II – Les points faibles

- Une insuffisance relative de la dotation de fonctionnement et en postes statutaires, déjà relevée dans le rapport AERES en 2009.
- Des locaux mal adaptés et peu favorables à la qualité de la vie quotidienne des étudiants (restauration, sociabilité).
- Une faiblesse de l'affirmation de la politique de recherche, les EC participant insuffisamment à la mobilité internationale et les coopérations en recherche étant limitées au sein du réseau des IEP et de l'euro-région transfrontalière.
- Une politique et gestion des ressources humaines peu formalisées, et une absence de bilan social
- Une formation continue embryonnaire, à développer en accord avec les universités de la Comue.



### III – Les recommandations

- Veiller à la stabilité des ressources propres, des personnels contractuels ayant été recrutés sur cette ligne.
- Formaliser une démarche qualité en poursuivant le développement du système d'information et la mise en place de l'outil d'observation de l'insertion professionnelle ainsi qu'en accompagnant la circulation interne de l'information par une feuille d'information électronique.
- Poursuivre un rôle actif dans l'association Sciences Po-Europe/ESOPA, en étendant la coopération au domaine de la recherche et à la formalisation des partenariats.
- Poursuivre l'investissement au sein de la ComUE, notamment pour les relations internationales et la politique de développement
- Achever rapidement la refonte du site internet, et assurer le bon fonctionnement de la messagerie pour la communication avec les étudiants.

# Liste des sigles



## A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

## B

BDE Bureau des élèves

BIATSS Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé

## C

CA Conseil d'administration

CCP Commission consultative paritaire

CECILLE Centre d'études en civilisations, langues et littératures étrangères

CERAPS Centre d'études et de recherches administratives, politiques et sociales

CHSCT Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail

CLERSE Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques

CNRS Centre national de la recherche scientifique

CPE Commission paritaire d'établissement

CPER Contrat de projets État-région

CPGE Classe préparatoire aux grandes écoles

Cri Centre de ressources informatiques

CRGE Conférence régionale des grandes écoles Lille-Nord de France

CROUS Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

CT Comité technique

CV Curriculum vitae

## D

DGS Direction générale des services

## E

EA Équipe d'accueil

EC Enseignant chercheur

EPA Établissement public à caractère administratif

ESJ École supérieure de journalisme

ESOPA *European School of Public Affairs*

## F

FNSP Fondation nationale des sciences politiques

## H

Harpege Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)

HDR Habilitation à diriger des recherches

## I

IEP Institut d'études politiques

IPAG Institut de préparation à l'administration générale

IRDP Institut de recherche et de documentation pédagogique

IRHIS Institut de recherches historiques du Septentrion

## L

LMCU Lille métropole communauté urbaine

LMD Licence-master-doctorat

Lolf Loi organique relative aux lois de finances

## M

MESHS Maison européenne des sciences de l'Homme et de la société  
MSH Maison des sciences de l'homme

## P

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

## R

RAE Rapport d'autoévaluation  
RCE Responsabilités et compétences élargies  
RH Ressources humaines  
RI Relation internationales

## S

SCD Service commun de documentation  
SI Système d'information  
Sifac Système d'information financier analytique et comptable  
SIUAPS Service interuniversitaire des activités physiques et sportives  
S(I)UMPPS Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

## U

UMR Unité mixte de recherche

# Observations du directeur

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Institut d'Etudes Politiques de Lille a eu lieu du 1<sup>er</sup> au 3 avril 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Claude-Isabelle Brelot, Professeure émérite, histoire contemporaine, Université Lyon 2.

## Ont participé à l'évaluation :

- Cécile Blatrix, Professeure, sciences politiques, AgroParisTech, directrice adjointe du centre de recherche pour l'action locale, Université Paris 13 ;
- François Hainard, Professeur ordinaire, sociologie, Université de Neuchâtel, Suisse ;
- Raphaël Moncomble, Étudiant, management, École de management ESC Tours-Poitiers ;
- Éric Rostang, Responsable administratif, École polytechnique universitaire de Marseille ;
- Arlette Singer, Consultante, contrôle de gestion, organisation et informatique, processus de changement, évaluation de la performance.

Christine Poirier, déléguée scientifique, et Hélène Balmette, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL [https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)