

# Évaluation des établissements

## RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE GRENOBLE

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020**  
VAGUE A

Rapport publié le 06/05/2020



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Le Président du Hcéres  
Par intérim, la Secrétaire  
générale  
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Stéphane Mottet, Président du comité

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

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

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

# Sommaire

Évaluation des établissements.....	2
Présentation de l'établissement .....	4
1/ Caractérisation du territoire d'implantation.....	4
2/ Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue UGA .....	4
3/ Caractérisation de l'Institut d'études politiques de Grenoble.....	5
4/ Contexte de l'évaluation.....	6
Le positionnement institutionnel et la stratégie.....	7
1 / Un positionnement stratégique clair mais dont les conséquences ne sont pas encore tirées.....	7
2/ Une stratégie de développement désormais ancrée dans l'EPE UGA .....	8
La gouvernance et le pilotage .....	9
1/ La réforme de l'organisation interne a permis de surmonter une situation très critique.....	9
2/ L'institut en quête d'un cadre permettant de conduire une réflexion stratégique .....	10
3 / Une identité portée par une politique de communication inaboutie .....	11
4/ Des outils de pilotage en construction .....	12
5/ Des fonctions du pilotage désormais structurées et professionnalisées mais qui restent fragiles.....	13
a/ Une gestion des ressources humaines opérante .....	13
b/ Une situation financière assainie .....	14
c/ Des locaux réhabilités et une fonction immobilière et logistique performante .....	15
La recherche et la formation.....	16
1/ Une politique de recherche pilotée avec des unités reconnues.....	16
a/ Des enseignants-chercheurs inscrits dans des laboratoires de très bon niveau .....	16
b / Un pilotage dépendant.....	16
2/ La politique de formation tout au long de la vie.....	18
a / Une offre de formation initiale diversifiée, au service des étudiants.....	19
b / La formation tout au long de la vie au cœur du projet de formation, en présentiel comme à distance	20
3/ Une préparation à la recherche en cours de formation .....	21
4/ La documentation.....	21
La réussite des étudiants.....	22
1/ Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	22
a/ Un accompagnement des étudiants de qualité, quelle que soit leur origine, avec une attention marquée pour les publics fragiles .....	22
b/ Une insertion professionnelle réussie malgré une évaluation et une communication perfectibles. ....	23
2/ Une vie étudiante dynamique et soutenue par l'établissement.....	24
3/ Une forte implication des étudiants dans la vie de l'IEPG .....	25
Les relations européennes et internationales .....	25
1/ Une politique d'internationalisation riche de nombreux partenariats, mais à inscrire dans une stratégie à consolider .....	25
Conclusion.....	27
1/ Les points forts .....	28
2/ Les points faibles .....	28

3/ Les recommandations .....	29
Liste des sigles.....	30
Observations de la directrice .....	33
Organisation de l'évaluation .....	34

# Présentation de l'établissement

## 1/ Caractérisation du territoire d'implantation

La région Auvergne-Rhône-Alpes (AuRA) comporte trois académies (Lyon, Grenoble et Clermont-Ferrand) et couvre 12 départements. Elle se place au deuxième rang national en matière de dépenses en recherche et développement, derrière l'Île-de-France<sup>1</sup>. Cette région compte sept universités<sup>2</sup>. Trois coordinations territoriales<sup>3</sup> structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en AuRA : deux sont organisées sous la forme de communauté d'universités et établissements – Comue (Université de Lyon et Communauté Université Grenoble Alpes – Comue UGA) et une sous la forme d'association d'établissements (Université Clermont Auvergne & associés – UC2A).

Sur la période 2017-2018, un peu moins de 300 000 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur rhônalpin ou auvergnat<sup>4</sup>, dont un peu moins de 236 000 à l'université<sup>5</sup>.

L'académie de Grenoble s'étend sur cinq départements et compte quatre implantations principales en enseignement supérieur à Grenoble (Université Grenoble Alpes – UGA), Chambéry et Annecy (Université Savoie Mont Blanc – USMB), ainsi que Valence (GIP ADUDA)<sup>6</sup>. En 2014-2016, la production scientifique représente 6 % des publications nationales et 12,8 % des demandes nationales de brevets (tous domaines confondus) déposées à l'Office européen. En 2016-2017, 92 800 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur de l'académie de Grenoble<sup>7</sup>.

## 2/ Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue UGA

Créée par décret le 29 décembre 2014, la Comue UGA, intitulée depuis 2016 « Communauté Université Grenoble Alpes », structure le paysage institutionnel du site. En septembre 2019, la Comue UGA était composée de quatre membres (UGA, Institut polytechnique de Grenoble – INPG, Centre national de la recherche scientifique – CNRS, Institut national de recherche en informatique et en automatique – Inria), de quatre « associés renforcés » (USMB, Institut d'études politiques de Grenoble – IEPG, École nationale supérieure d'architecture de Grenoble – Ensag, Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives – CEA) et de trois « associés simples » (Grenoble école de management – Grenoble EM, École supérieure d'art et design Grenoble-Valence – Esad, Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture – Irstea).

Les établissements membres et associés à la Comue accueillent pour l'année universitaire 2017-2018, 75 761 étudiants, dont 2 787 inscrits en 3<sup>ème</sup> cycle<sup>8</sup>.

Les établissements de la Comue comprennent un peu moins de 3 400 enseignants et enseignants-chercheurs (EC) titulaires et près de 2 900 personnels titulaires bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss)<sup>9</sup>.

La Comue est organisée en six pôles de recherche, et comprend également un collège doctoral regroupant les 14 écoles doctorales du site, 14 directions et services fonctions support et soutien aux activités ainsi que quatre services interuniversitaires.

Dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA2), le projet d'initiative d'excellence (Idex) « UGA : Université de l'innovation » (Idex UGA) a été labellisé en janvier 2016. Portée par la Comue UGA, cette Idex a

<sup>1</sup> Strater AuRA, octobre 2016, p. 10 : la dépense intérieure de recherche et développement (Dird) de la région AuRa s'élevait en 2012 à 6 431 M€ (la Dird des administrations étant de 2 104 M€).

<sup>2</sup> Université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL), Université Lumière Lyon 2, Université Jean Moulin Lyon 3, Université Jean Monnet Saint-Étienne, Université Grenoble Alpes (UGA), Université Savoie Mont Blanc (USMB), Université Clermont Auvergne (UCA).

<sup>3</sup> Au sens de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

<sup>4</sup> Portraits Strater, mai 2019 : académie de Lyon, 192 000 étudiants en 2017-2018 ; académie de Grenoble, 92 800 étudiants en 2016-2017 ; académie de Clermont Ferrand, 46 000 étudiants en 2017-2018.

<sup>5</sup> Portraits Strater, mai 2019 : académie de Lyon, 140 000 étudiants en 2017-2018 ; académie de Grenoble (INPG compris), 64 700 étudiants en 2016-2017 ; académie de Clermont Ferrand, 31 000 étudiants en 2017-2018.

<sup>6</sup> Groupement d'intérêt public : Agence de développement universitaire Drôme-Ardèche (GIP ADUDA), structure conjointe entre les collectivités et les établissements. Antennes de l'UGA et de l'INPG.

<sup>7</sup> Portrait Strater, mai 2019, académie de Grenoble.

<sup>8</sup> Tableau de bord de l'enseignement supérieur (site Mesri)/ étudiants en inscription principale formation initiale dans des diplômes nationaux et d'établissement.

<sup>9</sup> Sources : fiches Persé des établissements publics et données établissement pour les écoles privées.

été dotée en mars 2017 d'un capital de 800 M€ d'euros non consommables correspondant à 25 M€ par an de dotation consommable. Les partenaires de l'Idex sont au nombre de 10 : UGA, INPG, IEPG, Ensag, CEA, CNRS, Inria, Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), Irstea, centre hospitalier universitaire (CHU) de Grenoble. L'Idex affiche également 13 partenaires extérieurs dont l'ESAD, Grenoble EM, l'Institut national de la recherche agronomique (Inra) et l'USMB.

Le site grenoblois va connaître une évolution majeure début 2020 avec la création d'une université « intégrée » qui prendra la forme d'un établissement public expérimental (EPE)<sup>10</sup> intitulé « Université Grenoble Alpes » (EPE UGA)<sup>11</sup>. Il sera constitué à partir de la Comue UGA, de l'UGA, de l'INPG, de l'IEPG et de l'Ensag. La Comue et l'UGA se fonderont au sein de cette nouvelle université. L'INPG, l'IEPG et l'Ensag seront des établissements-composantes avec maintien de leur personnalité morale. L'USMB, Grenoble EM et l'Esad devraient établir une convention d'association avec ce nouvel établissement.

### 3/ Caractérisation de l'Institut d'études politiques de Grenoble

L'IEP de Grenoble (IEPG) est l'un des dix instituts d'études politiques français<sup>12</sup>. C'est un établissement public à caractère administratif (EPA) sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation (Mesri) et est associé renforcé de la Comue UGA. Créé en 1948, comme un des deux IEP en région dits « d'équilibre » (avec l'IEP de Bordeaux), il compte aujourd'hui 2150 étudiants, dont 33 % d'étudiants boursiers, 82 enseignants et EC, 500 intervenants extérieurs, et 86 personnels administratifs<sup>13</sup>. Depuis 2015, l'IEPG a bénéficié d'un programme de réhabilitation de ses locaux et de travaux d'extension financé par le contrat de plan Etat-région (CPER) et l'opération Campus. L'IEPG est lié à la Fondation nationale des Sciences Politiques (FNSP)<sup>14</sup> et au réseau des IEP.

L'IEPG décline sa politique en formation initiale et continue. En formation initiale, les étudiants passent un concours d'entrée en 1<sup>ère</sup> année. La formation se divise en 2 cycles et dure 5 ans : le *bachelor* en 3 ans et les masters en 2 ans<sup>15</sup>. Le *bachelor*<sup>16</sup> propose une formation généraliste dans les sciences politiques, l'économie, l'histoire, le droit, les relations internationales ainsi que la sociologie. Le second cycle, valant grade master, propose plusieurs voies de spécialisation et de professionnalisation à travers une vingtaine de formations en master réparties en 4 thématiques<sup>17</sup>. L'établissement propose également une formation continue diplômante par des Executive masters en format hybride (présentiel et distanciel)<sup>18</sup>.

A l'international, l'IEPG a près de 170 partenariats et propose 4 doubles-diplômes<sup>19</sup>. En 2018, on compte 280 étudiants en mobilité entrante et 300 étudiants en mobilité sortante (stage ou séjour académique)<sup>20</sup>.

L'IEPG a la cotutelle de trois laboratoires : l'unité mixte de recherche - UMR - CNRS Pacte (en multi tutelles : IEPG, UGA, CNRS), un des plus grands laboratoires de sciences sociales en France (avec 120 chercheurs et 170 doctorants), et deux équipes d'accueil - EA (Cesice et Cerdap2)<sup>21</sup>. Il revendique une forte activité de recherche et possède un centre de documentation, référence au niveau national, qui bénéficie, depuis 2018, du label « collection d'excellence ».

Le précédent rapport du Hcéres en 2014, était critique sur certains aspects, en particulier le pilotage et l'état des finances. L'IEPG s'est depuis engagé résolument dans une démarche volontariste pour répondre à ces

<sup>10</sup> Comme permis par l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de coordinations territoriales.

<sup>11</sup> Décret n° 2019-1123 du 31 octobre 2019 portant création de l'Université Grenoble Alpes et approbation de ses statuts.

<sup>12</sup> Précisons d'emblée qu'il n'existe aucun lien statutaire entre les IEP, même si certains d'entre eux se sont regroupés au sein d'un réseau relativement actif dans certains domaines (concours commun d'entrée regroupant 7 IEP par exemple). Le contour même du « réseau des IEP » varie (6, 7 ou 9) : un « réseau des 7 », organisé et structuré, comprend en fait les IEP qui organisent un Concours commun : Strasbourg, Lyon, Aix, Lille, Rennes, Toulouse et désormais St-Germain en Laye (hors Grenoble, Bordeaux et Paris).

<sup>13</sup> Rapport d'autoévaluation (RAE) de l'IEPG, p. 4 et 40.

<sup>14</sup> RAE, p.4.

<sup>15</sup> RAE, p. 15-16 et <http://www.sciencespo-grenoble.fr/formations/>

<sup>16</sup> Attestation de réussite au terme du 1<sup>er</sup> cycle et valant 180 ECTS (*European credit transfer system*).

<sup>17</sup> Etudes internationales et européennes ; Administration et action publique, management ; Études d'opinion, communication ; Solidarités, innovations économiques et développement territorial.

<sup>18</sup> RAE, p. 24-26.

<sup>19</sup> Voir supra Les relations européennes et internationales.

<sup>20</sup> RAE, p. 4 et 39-40.

<sup>21</sup> Il y a aussi le Laboratoire d'études politiques et de sciences humaines et sociales, créée en 2013 en cotutelle secondaire avec l'Université internationale de Rabat.

remarques : beaucoup de chemin a été parcouru en cinq ans. La situation financière est ainsi passée de précaire, voire inquiétante (avec cinq exercices déficitaires consécutifs), à bonne (les quatre derniers exercices sont excédentaires).

#### 4/ Contexte de l'évaluation

Le contexte a lui aussi considérablement évolué, avec la mise en place de l'Université Grenoble Alpes (UGA) issue de la fusion des trois universités grenobloises et la création de la Comue UGA, dont l'IEPG était jusqu'à présent associé renforcé, et qui sera, au 1<sup>er</sup> janvier 2020, un des « établissements composantes » de l'EPE UGA qu'il intègre ainsi mais conserve sa personnalité morale. Sur ce point, le rapport d'autoévaluation (RAE) est peu disert : les conséquences pratiques de cette intégration dans un grand ensemble sont à peine évoquées. La perspective de ce changement institutionnel majeur semble pour l'instant ne pas se traduire de manière concrète.

Le RAE a été rédigé sans complaisance, avec sincérité et lucidité. A plusieurs reprises, le RAE aborde de manière directe certaines insuffisances ou points à améliorer, qualité commune à toutes les parties du rapport : on trouve peu de traces de triomphalisme, et on sent une volonté d'établir un diagnostic partagé, le plus objectif possible, détaillant les avancées mais conscient du chemin restant à parcourir (par exemple p. 6 : « certaines réformes n'ont pas produit les résultats escomptés »). Une telle franchise n'est pas si fréquente, et mérite d'être soulignée.

Le RAE, tout en se démarquant du plan-type suggéré par le référentiel d'évaluation du Hcéres, donne une présentation contrastée de l'établissement, avec des éléments de qualité inégales, mais également peu de données chiffrées<sup>22</sup> ou de tableaux de synthèse. Il souligne de façon un peu répétitive, la situation de l'établissement de petite taille aux côtés de partenaires beaucoup plus importants dans la coordination territoriale (Comue UGA puis en 2020, l'EPE UGA).

Il présente néanmoins en introduction, la méthodologie d'élaboration et les différentes étapes, de sa rédaction à sa validation par les instances de l'établissement. Le rapport est parfois ambigu entre l'existant (objet de l'évaluation pour la période de référence) et les évolutions (stratégie au sein de la politique du site).

Le comité, à la lecture du RAE, a souhaité porter son attention plus particulièrement sur :

- la stratégie de Sciences Po Grenoble dans le cadre de la politique de site sur le plan de la gouvernance et de la politique de recherche, à la veille de l'intégration dans l'EPE UGA ;
- la question de l'insertion professionnelle, de la vie étudiante et la participation des étudiants au fonctionnement de l'établissement ;
- l'innovation pédagogique, l'évolution de l'offre de formation et la transformation des publics ;
- la diversification de la politique des partenariats ;
- et enfin les priorités de la politique de communication dans toutes ses dimensions.

---

<sup>22</sup> Des éléments chiffrés sont souvent disponibles en annexe, mais certains auraient eu leur place dans le RAE.

# Le positionnement institutionnel et la stratégie

Le contexte a considérablement évolué, à la fois au sein de l'IEPG et au niveau du site grenoblois, depuis la dernière évaluation (ce que le RAE souligne à plusieurs reprises). Le site Grenoble Alpes a vu en cinq ans ses trois universités fusionner pour devenir UGA, et a obtenu un Idex. La place de Sciences Po Grenoble dans ce grand ensemble a inévitablement été impactée. Associé renforcé au sein de la Comue UGA, et membre de l'Idex, l'IEPG a vu la nature de ses relations avec l'UGA s'améliorer. Ainsi, rassuré par le bon fonctionnement au sein de l'Idex et dans ses relations avec l'UGA, il a souhaité devenir membre à part entière d'un nouvel établissement public expérimental (EPE), sa seule condition étant de conserver sa personnalité morale. Il va ainsi devenir au 1<sup>er</sup> janvier 2020 établissement-composante de l'EPE UGA. Pourtant, l'IEPG ne semble pas avoir encore une vision stratégique claire et opérationnelle de cette nouvelle phase de son histoire.

## 1 / Un positionnement stratégique clair mais dont les conséquences ne sont pas encore tirées

L'IEPG est présent dans la Comue depuis sa création, avec le statut d'associé renforcé. A l'époque, l'université de rattachement de Sciences Po Grenoble était l'université Pierre Mendès France.

Lors de l'obtention de l'Idex, l'IEPG a fait un choix stratégique clair de participer à l'Idex. Il s'est agi, pour l'institut, d'être présent avec constance dans l'ensemble des instances de décision mises en place à l'époque. Ce choix n'allait pas de soi : en particulier, le fonctionnement de l'Idex et de ses différents comités de suivi s'est avéré extrêmement chronophage. L'IEPG a dû redoubler d'efforts pour être présent : le RAE précise ainsi (p.8) que ses effectifs limités ont pu être pénalisants dans le suivi de grands projets intégrés à l'Idex.

Cette stratégie s'est avérée efficace : malgré une taille relative limitée (surtout face à de grands ensembles reconnus internationalement dans le domaine des sciences dures), l'IEPG a non seulement réussi à faire entendre la voix des sciences sociales, mais à se positionner en interlocuteur incontournable dans le domaine. S'appuyant ici sur l'image d'excellence de Sciences-Po, et sur son expertise dans le domaine des recherches interdisciplinaires (ADN de Sciences-Po Grenoble renforcé par sa forte implication dans PACTE, laboratoire dont la pluridisciplinarité est un marqueur fort), l'IEPG est désormais un acteur reconnu par l'ensemble de ses partenaires sur le site de Grenoble Alpes (cf. *infra*, partie « Recherche »). Cette reconnaissance a aussi permis de construire une relation de confiance forte entre les équipes dirigeantes des différents établissements du site : une réelle volonté collective a émergé, même si la réflexion stratégique ne s'est pour l'instant concrétisée que dans le domaine de la recherche.

Cette évolution des esprits a rendu possible la mise en place de l'université intégrée sous la forme d'un EPE, et le choix de l'IEPG d'en devenir un établissement-composante. Ce terme mériterait d'ailleurs quelques précisions, le RAE étant très discret sur ce point<sup>23</sup>.

Il n'y avait pas d'adhésion naturelle ou spontanée des personnels de l'IEPG, voire un certain nombre d'interrogations ou de craintes. La première peur était celle d'être noyée dans un grand ensemble, et que la marque « Sciences-Po », à laquelle toute la communauté est viscéralement attachée, ne disparaisse ou ne soit diluée. L'autre crainte était celle d'un alourdissement opérationnel, qui compliquerait la tâche au quotidien d'équipes déjà fortement mobilisées depuis plusieurs années par le redressement de l'IEPG et les lourds travaux de rénovation, et dont les effectifs sont relativement faibles. Les années difficiles entre 2012 et 2015 ont permis à la direction de l'IEPG (composée depuis neuf ans des mêmes personnes sauf départ en retraite) de gagner la confiance des personnels et ont permis à l'IEPG de prendre cette décision « historique » (selon les termes de son directeur) sans réelle opposition. Par ailleurs, une phase d'expérimentation de trois ans est prévue, vue comme une période d'essai à la fin de laquelle une sortie de l'EPE UGA est théoriquement possible.

Le fait même que l'institut, pour qui l'identité et la marque sont des éléments essentiels voire vitaux, ait fait ce choix d'une « mutation institutionnelle » majeure (d'après le RAE lui-même) est révélateur de l'état d'esprit dans lequel il est aujourd'hui. Sans conteste, la dynamique de l'Idex (dont l'IEPG a été un acteur clé) a rassuré en démontrant que tous les acteurs du site, même petits et spécialisés en sciences sociales, avaient leur place et ne seraient pas étouffés dans un grand ensemble.

Le RAE reste cependant très discret sur les conséquences de ce changement majeur à venir. Il ne dit rien des synergies attendues et des éventuelles pertes de souveraineté (sauf en matière de système d'information, mais

---

<sup>23</sup> L'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche apporte des précisions. Néanmoins, certains aspects renvoient aux statuts de l'EPE publiés après la visite du comité d'experts.

de manière un peu lapidaire), et des activités qu'il continuera à développer en propre. Si la décision politique est actée, il n'est pas sûr que l'IEPG ait encore bien conscience de toutes les conséquences pratiques d'un tel bouleversement. Cela tient en partie au caractère inédit de l'expérimentation : sur de nombreux points, il est probable qu'un phénomène d'apprentissage se mette en place, et que des synergies puissent naturellement émerger.

Le fait de conserver sa personnalité morale, condition *sine qua non* de l'entrée de l'IEPG dans l'EPE UGA, offre certaines garanties, mais le caractère réversible de cette expérimentation semble au final assez peu crédible ; il peut avoir des effets pervers, en encourageant l'attentisme, freinant ainsi la mise en place de collaborations, alors même que, selon le comité, les coûts d'une telle sortie la rendent, en l'état actuel, irréaliste.

**Le comité salue l'intelligence avec laquelle l'IEPG a su se positionner et accompagner les nombreuses évolutions du site Grenoble-Alpes, sans les subir. Il recommande toutefois vivement à l'institut de tirer pleinement les conséquences de ce choix politique structurant et du bouleversement à venir, en réfléchissant dès maintenant aux possibilités de synergies, et en s'engageant résolument dans le nouvel ensemble.**

## 2/ Une stratégie de développement désormais ancrée dans l'EPE UGA

L'IEP de Grenoble est membre de la Fondation nationale des sciences politiques - FNSP (avec Paris et Bordeaux), ce qui le distingue des autres IEP en région. Si Sciences-Po Grenoble entretient des relations anciennes avec la FNSP et Sciences-Po Paris, ces relations ont visiblement perdu de leur intensité. La FNSP est toujours membre de droit du Conseil d'administration (CA) mais n'y est guère présente. La baisse du soutien en moyens humains et financiers qu'elle apportait à l'IEPG est le signe tangible d'un désengagement<sup>24</sup>. Il semble donc que cette appartenance, qui a un caractère historique, relève désormais plus du symbole. L'évolution de la relation avec l'École nationale d'administration (ENA) est aussi source d'interrogation<sup>25</sup>.

Au titre de ses engagements, figure notamment l'implication de l'IEPG dans plusieurs partenariats structurants nationaux et locaux. L'IEPG appartient ainsi au réseau national des IEP, dont l'activité a retrouvé une certaine dynamique<sup>26</sup> à partir de 2017. Signe de ce renouveau, le réseau a décidé en 2018 de créer une « Assemblée des IEP régionaux » réunissant les binômes directeurs et présidents des CA, en tant que lieu de débats et d'échanges sur des problématiques partagées<sup>27</sup>. L'attachement à ce réseau national, porteur de l'identité et de la « marque Sciences-Po » est manifestement une préoccupation majeure : le RAE (p.17) insiste sur la dimension symbolique du diplôme d'IEP, dont l'image est clairement identifiée dans le paysage de l'enseignement supérieur français. Pour l'IEPG, le fait de s'ancrer dans une dynamique territoriale ne doit pas se faire au détriment de l'identité nationale des IEP.

S'ajoutent à ces liens, des initiatives plus récentes. L'IEPG a posé sa candidature<sup>28</sup> à la Conférence des grandes écoles (CGE) dont sont déjà membres les IEP de Bordeaux, Lille, Rennes et Lyon. Cette appartenance est de nature à conforter l'image d'une école d'excellence et à ouvrir les portes à la politique de labellisation que propose la conférence à ses membres.

L'institut a également créé très récemment une fondation abritée « Sciences-Po Grenoble », placée sous l'égide de la fondation UGA. La nouvelle fondation s'est donnée des objectifs ambitieux qui dépassent celui de la simple levée de fonds. Elle vise à poursuivre et renforcer la tradition d'innovation pédagogique, à encourager ses étudiants à l'engagement sociétal, à favoriser le développement d'une recherche interdisciplinaire en SHS (sciences humaines et sociales) accessible à tous, et à accentuer le soutien social à ses étudiants pour leur permettre, quel que soit leur milieu socio-économique ou leur handicap, de mener leurs études dans les meilleures conditions possibles<sup>29</sup>.

---

<sup>24</sup> Conçu à l'origine pour aider au développement des IEP en région, le dispositif d'aide de la FNSP au bénéfice de l'IEPG s'éteint progressivement. Il a été acté par convention du 31 janvier 2015 que les personnels mis à disposition par la Fondation seraient remplacés à chaque départ à la retraite par des personnels Etat de même niveau, eux-mêmes financés par une baisse correspondante de la dotation de l'Etat à la FNSP. Les effectifs de l'IEPG comptaient 9 emplois au 31/12/2015 et 6 au 31/12/2018 (bilans sociaux 2017 et 2018).

<sup>25</sup> Le poste ENA (assistant administratif) mis à disposition de l'IEPG n'a été ni renouvelé ni compensé au 31/12/2016 au départ à la retraite de son titulaire (bilan social 2017 p.7).

<sup>26</sup> Cf. Procès-verbaux des CA. Première réunion à Aix-en-Provence le 9 novembre 2017 puis en mars 2018 à Lyon, puis en novembre 2018 à Bordeaux et mars 2019 à Paris.

<sup>27</sup> Notamment sur les modifications à apporter au décret 89-902 du 18 décembre 1989 relatif aux IEP dotés d'un statut d'EPA, sur l'entrée des IEP dans Parcoursup et sur les différentes stratégies de site.

<sup>28</sup> Suite à une décision collective des IEP régionaux.

<sup>29</sup> L'association des Alumni de Sciences Po Grenoble est également membre fondateur de la fondation abritée. La fondation abritante « UGA » est une fondation partenariale autorisée par arrêté du recteur.

Enfin, l'institut essaie de maintenir des coopérations avec les collectivités locales de la région Auvergne- Rhône-Alpes, soutien qui se traduit financièrement : la réhabilitation du bâtiment de l'IEPG a ainsi été financée en grande partie par les collectivités<sup>30</sup>. La région soutient très fortement la démarche d'intégration en cours, qu'elle juge la plus avancée parmi les trois académies régionales. Les liens avec la métropole de Grenoble sont plus marquants ; sur les questions de transition écologique, de politiques publiques dans le domaine du changement climatique et de territoire, la métropole a choisi de s'appuyer sur une approche pluridisciplinaire, où les sciences humaines ont toutes leur place. L'IEPG, et le laboratoire Pacte ont été sollicités sur ces questions. Par ailleurs, la métropole est attentive à la pérennité de marques historiques comme celle de Sciences-Po Grenoble, que l'intégration dans l'EPE UGA ne doit pas faire disparaître.

## La gouvernance et le pilotage

1/ La réforme de l'organisation interne a permis de surmonter une situation très critique.

L'organisation interne en place est la résultante de l'effort de restructuration mis en place pour remédier aux dérives constatées par le précédent rapport du Hcéres. L'organigramme reflète une organisation horizontale qui se compose de nombreuses entités. L'absence de niveau hiérarchique intermédiaire conjuguée au grand nombre de responsables rattachés directement au directeur général (DG) ou au directeur général des services (DGS) peut toutefois donner le sentiment d'une segmentation excessive des responsabilités.

L'impression est largement tempérée par le fait que les personnels ont, le plus souvent, plusieurs casquettes et se croisent fréquemment lors des réunions des différentes instances. Elle est aussi atténuée par la dimension de l'établissement qui crée des occasions de rencontres fréquentes entre les personnels.

Il est apparu au cours des entretiens que les personnels collaboraient sur des bases qui mêlent formel et informel. L'attachement à l'école, le service à l'étudiant, la créativité des EC et chercheurs sont autant de marqueurs revendiqués, au prix parfois d'un investissement conséquent d'une débauche d'énergie qui pèse fortement sur les fonctions administratives et sur les EC qui assument des responsabilités spécifiques. L'implication de ces derniers dans des fonctions transversales participent au rayonnement de l'IEPG et sont autant de liens établis avec les étudiants, et les personnels administratifs.

Les années difficiles n'ont pas généré de graves conflits même si le travail de redressement, assumé par la direction a été souvent vécu comme une rigidification administrative par la grande majorité des EC et chercheurs « sans doute peu associés mais aussi peu enclins à participer à la démarche de redressement »<sup>31</sup>. Elles ont aussi contribué à tisser des liens de solidarité entre ceux qui ont entrepris de remettre l'institut à flot<sup>32</sup>.

Au chantier engagé pour redresser la gestion, s'est ajouté celui très exigeant de la construction de l'EPE UGA, qui a imposé une présence active et constante de la part des personnels. Les forces vives ont été mobilisées pour faire valoir les positions de l'institut lors des multiples réunions et débats. La période a également été marquée par un troisième chantier d'ampleur, la rénovation du bâtiment<sup>33</sup>.

Pour éviter les erreurs du passé, l'organisation interne a été modifiée : le pilotage opérationnel de l'institut repose désormais sur une équipe de direction resserrée autour du directeur. A partir de 2012, cette équipe a progressivement pris corps et s'est attelée à remédier aux carences de gestion les plus criantes tout en modernisant les

---

<sup>30</sup> Dans le détail, l'Etat a apporté 0,5 M€, la Ville de Grenoble 2 M€, la Région 2,5 M€ et la métropole 5,3 M€. La maîtrise d'ouvrage était assurée par la métropole.

<sup>31</sup> RAE, p. 9.

<sup>32</sup> Les graves défaillances en termes de comptabilité et de pilotage financier ont été détaillées par la Cour des comptes pour la période 2011-2014. Cf. Cour des comptes, observations définitives « Les IEP en région exercices 2011-2015 ». Elles sont reprises dans le RAE.

<sup>33</sup> Les locaux dataient des années 60 et ne répondaient plus aux normes de sécurité. Le retour dans le bâtiment existant s'est fait en 2017. Une phase complémentaire de travaux est prévue pour 2020.

méthodes et les procédures<sup>34</sup>. L'IEPG a en effet pris conscience que la gouvernance ne pouvait plus être exercée sur un mode individuel mais qu'il était indispensable de structurer les missions et les relations entre services<sup>35</sup>.

Chaque semaine, le directeur de l'IEPG réunit l'équipe de direction qui comprend le DGS, son adjoint (DGSA) et les deux directeurs d'études. Tous les mois, il préside une réunion de direction élargie à laquelle participe, outre les personnes précédentes, les délégués et les directeurs des relations internationales et de la recherche. Plus ponctuellement, des réunions plus ouvertes sont organisées. De son côté, le DGS, arrivé en 2015, anime un comité de direction deux fois par mois, de façon à faire circuler l'information et à instaurer de la transversalité entre ses services. Ce comité est composé de l'ensemble des responsables de service de l'établissement ainsi que l'assistante du directeur.

L'organisation actuelle des services gagnerait à être simplifiée en opérant les regroupements appropriés. Les fonctions support sous l'autorité du DGS et du DGSA sont actuellement réparties entre 10 responsables et deux cellules<sup>36</sup>. Par ailleurs, 5 directeurs transversaux, 2 délégués en charge de missions spécifiques et 8 chargés de missions sont également placés sous l'autorité du directeur de l'institut. Cette très grande dispersion ne facilite pas le travail collectif à la lisière du pédagogique et de l'administratif. Elle peut être aussi source de gaspillage, de redondances et de perte de temps.

L'allègement de la charge administrative implique également que l'IEPG accélère la professionnalisation de ses agents et la mise en œuvre d'outils de pilotage automatisés et performants pour éclairer les décisions à prendre<sup>37</sup>.

**Le comité recommande d'engager une réflexion sur l'organigramme des services avec l'objectif de procéder à des regroupements par domaines cohérents et de clarifier les responsabilités respectives. Cette simplification pourrait aider à mieux définir les relations administratives entre l'IEPG et l'EPE UGA.**

A un autre niveau, les instances prévues par les statuts ou créées par le CA fonctionnent en bonne intelligence avec des échanges fluides et réguliers<sup>38</sup>. CA, commission scientifique (CS), comité technique d'établissement (CT), conseil des études et de la vie étudiante (CEViE)<sup>39</sup> sont en place et se réunissent à intervalles réguliers. Cette dernière instance, créée en 2012 à l'initiative du CA, permet de discuter et de préparer en amont, les avis donnés au CA, de pacifier les débats et d'alléger d'autant ses ordres du jour<sup>40</sup>.

La version actuelle du règlement intérieur est très récente<sup>41</sup>. Sa réécriture s'est inscrite dans la démarche de sécurisation du fonctionnement des instances de gouvernance. Il constitue pour les parties prenantes un cadre de référence actualisé et précieux au service de la bonne marche des instances.

En revanche, le comité d'experts a relevé que l'IEPG ne disposait pas d'un Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) effectif, dont l'existence est pourtant citée dans le règlement intérieur de l'institut<sup>42</sup>. La tranche de travaux complémentaire prévue en 2020 est de nature à justifier rapidement la création d'une telle instance. **Le comité recommande d'étudier les modalités permettant l'exercice effectif des prérogatives dévolues à un CHSCT dans le cadre de la fusion des instances prévue par la loi<sup>43</sup>.**

## 2/ L'institut en quête d'un cadre permettant de conduire une réflexion stratégique

---

<sup>34</sup> A titre d'exemples : mise en place d'une mission « archivage » pour réunir l'ensemble des dossiers des étudiants, identification des contrats et conventions, actualisation du guide « missions », recentralisation des recrutements des personnels administratifs depuis deux ans au service des ressources humaines, système de délégations de signatures réduit.

<sup>35</sup> PV du CA du 14 mars 2017 « la complexité des problèmes que nous avons à traiter et l'alourdissement considérable du travail qui résulte notamment des Comue, Idex, etc. rendent aujourd'hui obligatoire de penser ces établissements en termes d'équipe ».

<sup>36</sup> Documentation, systèmes d'informations, communication, ressources humaines et financières, relations internationales, scolarité et vie étudiante, formation continue et formation professionnelle, cellule TICZ et EAD, gestion de la recherche auxquels s'ajoutent deux cellules : affaires générales, juridiques et marchés d'une part et aide au pilotage d'autre part.

<sup>37</sup> Un élément aussi substantiel que le coût des formations n'est pas connu.

<sup>38</sup> Cf. Procès-verbaux du CA et de la Commission technique et entretiens sur place

<sup>39</sup> Le CEViE émet des avis sur toutes les questions intéressant les études et la vie étudiante.

<sup>40</sup> RAE, p. 8.

<sup>41</sup> Le RI a été adopté par le CA du 13 mars 2018 après avis du comité technique.

<sup>42</sup> Cf. RI Chapitre IX p.24 La création d'un CHSCT est de la compétence du CA (décret 2012-571 du 24 avril 2012).

<sup>43</sup> Loi du n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

Les débats qui animent les instances de gouvernance en place traduisent l'attachement à « l'esprit Sciences-Po », à l'école et à son modèle. Les délibérations du CA sont le plus souvent prises à l'unanimité, les avis donnés par le CEViE et la CS sont, sauf rares exceptions, toujours suivis. Les interlocuteurs rencontrés ont tous fait état des qualités d'écoute et de dialogue au sein des différentes instances.

Toutefois, l'institut a conscience des profonds changements en cours, qui le concernent au premier chef. La place qu'il aura au sein de l'EPE UGA est pour lui une préoccupation majeure. Il ne saurait être question, pour l'IEPG, d'une fusion-absorption. Si l'intégration permet à l'institut de conserver sa personnalité morale, il n'entend pas y perdre son identité. Au sein du périmètre plus étroit de ses activités, des bouleversements tout aussi importants se profilent en termes de formation avec le développement de la formation continue, l'enseignement à distance, l'accueil de nouvelles catégories d'étudiants qui s'ajoutent au public historique issu du concours d'entrée post-bac. Le développement à l'international, la volonté de s'ouvrir à l'entreprise, la politique de partenariats nationaux et régionaux méritent d'être auscultés et remis en perspective. Ces enjeux sont clairement identifiés par les instances de gouvernance mais leurs conséquences ne sont pas toujours analysées ni maîtrisées. L'actualité et l'urgence des sujets à traiter, le souci de ne négliger aucune opportunité et de ne se fermer aucune porte, se traduisent par une multitude d'initiatives de portée très différente dont la soutenabilité et la cohérence interrogent.

Préoccupé par le risque de se laisser enfermer dans une croissance de court terme sans en maîtriser les effets, l'IEPG souhaite se doter d'une instance *ad hoc* pour conduire une réflexion de nature stratégique de moyen et long terme. Le CA, qui compte 29 membres, a été jugé un cadre peu propice à la conduite de travaux prospectifs. Même si les ordres du jour sont allégés du fait notamment des avis préalables du CEViE, ils demeurent copieux et traitent inévitablement de questions pédagogiques et réglementaires<sup>44</sup>. D'une part, les membres extérieurs à l'établissement se sentent peu concernés par des aspects techniques liés au fonctionnement interne et d'autre part certains membres de droit, pour des raisons compréhensibles d'agenda, sont peu disponibles<sup>45</sup>.

Il serait toutefois inexact de considérer le CA comme une simple chambre d'enregistrement. Au cours des derniers exercices, il s'est emparé de questions essentielles telles que les négociations de l'EPE UGA, la création de la fondation abritée, la fermeture du site d'Annecy. Il a suivi de très près le rétablissement des équilibres financiers et la sécurisation des procédures internes. Néanmoins, il ne peut être l'organe de prospective attendu par l'institut.

Ce constat a conduit à créer une instance de réflexion consultative, le conseil d'orientation stratégique (COS) dont la composition et les compétences sont définies par le règlement intérieur. Il s'agit d'une instance élargie<sup>46</sup> dont la finalité est d'accompagner l'institut dans l'élaboration de ses choix scientifiques et pédagogiques et de faciliter le développement de ses partenariats (renforcement des réseaux socioprofessionnels, adéquation des études à l'évolution du monde économique, culturel et social et appui à la recherche des financements de ses programmes).

**Le comité soutient la nécessité d'une réflexion prospective et d'un regard distancié sur l'avenir de l'école pour éclairer la politique et identifier avec lucidité les objectifs et les moyens à y associer. Il s'agit d'un exercice complexe dans l'environnement actuel. La création du COS est une initiative originale très intéressante, même si à ce stade, il est difficile de se prononcer sur le succès de cette instance qui n'a tenu qu'une réunion<sup>47</sup>.**

### 3 / Une identité portée par une politique de communication inaboutie

Le service de communication de l'IEPG n'était géré jusqu'il y a peu que par une seule personne. Il a été doublé récemment, entre autres pour organiser les multiples activités prévues pour célébrer les 70 ans de l'institution. Cela a occupé pleinement la petite équipe jusqu'à la fin de 2018, d'autant plus qu'elle gère aussi les très nombreux événements<sup>48</sup> qui émaillent la vie académique (colloques, journées de formation continue, fêtes diverses), y compris dans leur organisation matérielle (réservation des locaux, intendance, publicité...).

---

<sup>44</sup> Sur ce point, le CA de Sciences-Po Grenoble ne se démarque pas de ses homologues.

<sup>45</sup> Le directeur général de la fonction publique, le président de la FNSP et le directeur de l'ENA siègent aux CA des IEP régionaux.

<sup>46</sup> Cf. RI Chapitre VI p 33. Le COS comprend 2 membres de droit ; le président du CA qui le préside et le directeur et 28 membres nommés répartis en 4 collèges de 7 membres : acteurs économiques, sociaux et culturels, acteurs académiques et scientifiques, élus et représentants des collectivités publiques, société civile et acteurs associatifs. Outre des invités permanents, il est ouvert aux directeurs de l'IEPG et au DGS.

<sup>47</sup> La seconde réunion, prévue en juin 2019 a été annulée en raison d'une grève SNCF. En raison de son départ prochain, il n'a pas semblé judicieux au directeur d'en programmer une nouvelle.

<sup>48</sup> 169 événements pour la dernière année académique.

Un changement de direction de l'équipe a aussi eu lieu, ce qui explique la difficulté à élaborer un plan de communication annuel inscrit dans une stratégie à moyen et long terme. Certaines tâches urgentes ont été réalisées : nouvelle charte graphique unifiant tous les documents sortant de l'IEPG, gestion intégrée des objets promotionnels, blog pour la vulgarisation scientifique, procédures intégrées pour la gestion des événements... Néanmoins, ces différentes actions – conférences, séminaires ouverts à un large public, expositions... – sont souvent menées en ordre dispersé, ce qui nuit à leur visibilité.

Un projet de stratégie de communication a été déposé auprès de la direction de l'IEPG, mais il n'a pas encore pu être validé pour sa mise en œuvre. Cela devient urgent, au moment où l'IEPG doit maintenir une image externe forte en intégrant l'EPE UGA, et où ses relations avec les acteurs socio-économiques doivent être renforcées, dans le cadre du développement des formations continues et à distance. **Le comité estime donc que la définition d'une stratégie de communication, approuvée par les autorités et présentée à tous les membres de l'établissement, est désormais une priorité.**

#### 4/ Des outils de pilotage en construction

À la suite du rapport - non public - de la Cour des Comptes portant sur la période 2011-2014, la direction et la communauté de l'établissement ont pris conscience de la nécessité de mettre en place de véritables outils de pilotage.

De manière générale, l'ensemble de ces aspects peut tout d'abord s'appuyer sur une direction générale des services bien structurée, autour du DGS et de son adjoint, et qui travaille en parfaite adéquation avec la direction de l'IEPG. La circulation de l'information au sein des services est formalisée et fluide, grâce à des réunions très régulières (cf. supra).

Plus largement, Sciences Po Grenoble a instauré un dialogue de gestion annuel portant sur les aspects financiers et les ressources humaines. Sur la base d'une lettre de cadrage adressée courant septembre, la direction de l'établissement organise ensuite des réunions avec les responsables de service, les directeurs de formation et les directeurs de laboratoires, au cours desquelles sont exprimés, à l'aune de l'année en cours, les besoins pour l'année à venir. Un pré-arbitrage global est ensuite préparé en réunion d'équipe resserrée – directeur, DGS et son adjoint et les deux directeurs des études –, étudié en réunion de pré Conseil d'administration avec le contrôleur budgétaire puis soumis *in fine* au Conseil d'administration.

Par ailleurs, l'établissement a engagé dès 2015 un travail important de sécurisation juridique de ses actes de gestion en matière de marchés public – recrutement d'un juriste et adoption de règles en matière d'achat<sup>49</sup> – ou pour ce qui concerne les délibérations du CA qui sont rendues publiques sur le site de l'IEPG<sup>50</sup>. Une procédure d'archivage des conventions et des contrats a également été mise en place.

L'élaboration d'outils de pilotage s'appuie sur une cellule d'aide au pilotage composée de deux agents de catégorie A<sup>51</sup>, qui est rattachée directement à la direction générale des services. Au-delà d'interventions sur des missions ponctuelles – calcul des coûts des activités universitaires dans lequel l'IEPG s'est engagée, travail sur le devenir des anciens diplômés par exemple – cette cellule est principalement sollicitée pour l'élaboration du bilan social ainsi que pour la production d'indicateurs dans les domaines des finances, de la scolarité et des ressources humaines.

Pour ce qui touche aux ressources humaines, l'IEPG a engagé un travail de fond de pilotage financier et budgétaire. La cellule pilotage, en lien avec le service des ressources humaines, produit plusieurs indicateurs comme, par exemple, des éléments de caractérisation relatifs aux personnels – coût total employeur des rémunérations de base, des primes, des heures complémentaires – ou des éléments permettant de prévoir en cours d'exercice l'atterrissage de masse salariale avant le dernier budget rectificatif.

Dans le champ de la scolarité, la cellule pilotage produit principalement des indicateurs de fiabilisation des données – rapports d'anomalies par exemple –, et participe aux remontées sur l'application SISE (effectif des étudiants et des diplômés). Dans son ensemble, ce travail se heurte pour l'heure à des difficultés liées à l'univers du logiciel de scolarité utilisé qui ne permet pas à l'application *SAP Business Object*, utilisée par la cellule pilotage, d'exploiter directement les données. Toutefois, l'IEPG s'est engagé à expérimenter au titre de l'EPE UGA le déploiement de l'application de scolarité de l'AMUE PC-Scol-PEGASE qui devrait débiter en janvier 2020.

---

<sup>49</sup> RAE, p. 9 et 11.

<sup>50</sup> <http://www.sciencespo-grenoble.fr/plus-dinfos/cadre-institutionnel/>

<sup>51</sup> Organigramme.

La question du système d'information de Sciences-Po Grenoble apparaît comme centrale. Ce chantier, bien identifié par l'institut, a été engagé en intégrant les choix antérieurs de l'établissement qui visaient à une autonomie en la matière<sup>52</sup> et en prenant en compte la mise en place de l'EPE UGA à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020. Dans ce domaine, l'IEPG s'appuie sur un service des systèmes d'information composé de sept agents, structuré en deux entités : la gestion du parc informatique et l'assistance aux utilisateurs, et le développement d'applicatifs<sup>53</sup>. Cette dernière intervient sur le développement d'applications internes comme par exemple un outil de gestion du concours d'entrée ou un outil de recueil et de traitement des données nécessaires à l'élaboration du rapport annuel de la recherche. S'appuyant sur le recrutement récent d'un développeur<sup>54</sup>, cette activité présente l'avantage d'offrir des services bien adaptés aux besoins de l'établissement mais soulève néanmoins la question de leur pérennité.

Si l'IEPG ne dispose pas d'un schéma directeur du numérique en propre, il importe de souligner que l'établissement s'est engagé dans une logique de collaboration active avec les autres acteurs du site grenoblois, en particulier le service informatique mutualisé du site universitaire de Grenoble (SIMSU)<sup>55</sup>. Dans ce cadre, la politique de sécurité des systèmes d'information du site est appliquée à l'IEPG, le responsable du service des systèmes d'information est aussi responsable de la sécurité des systèmes d'information – et la gestion de l'infrastructure réseau, du parc informatique ou des sauvegardes est désormais assurée par le SIMSU.

Fortement mobilisées sur le redressement de la situation administrative de l'établissement et sur la sécurisation juridique, les équipes de Sciences Po Grenoble ont néanmoins engagé un travail destiné à doter l'établissement d'outils de pilotage au service de sa stratégie. Ces outils restent encore toutefois parcellaires et la mise en place de tableaux de bord transversaux pâtit en particulier du système d'information partiellement intégré.

**Conscient du travail accompli et des perspectives offertes par le changement d'application de scolarité, le comité recommande de poursuivre dans cette voie. Il recommande également d'approfondir la démarche de dialogue de gestion et d'en poursuivre l'appropriation par l'ensemble de la communauté afin de doter l'établissement d'outils de pilotage étendus et intégrant une approche pluriannuelle. En ce sens, le choix de l'établissement de recruter un contrôleur de gestion sur ses ressources propres ou la politique de mutualisation à l'échelle du site de certains aspects de son système d'information – de nature à créer des marges de manœuvre – vont dans le bon sens.**

5/ Des fonctions du pilotage désormais structurées et professionnalisées mais qui restent fragiles

#### *a/ Une gestion des ressources humaines opérante*

Le service des ressources humaines compte un responsable dont le recrutement était, au moment de l'évaluation, en cours de finalisation, et quatre agents (trois de catégorie B et un de catégorie C). L'établissement n'étant pas passé aux RCE (responsabilités et compétences élargies), Sciences-Po Grenoble dispose d'un plafond ministériel d'emplois global qui s'élève en 2018 à 129,3 ETP (équivalent temps plein) dont 105 ETP d'emplois d'agents titulaires et 23,3 ETP d'emplois d'agents contractuels rémunérés sur la subvention de fonctionnement<sup>56</sup>. Après trois années de baisse – de 9,7 M€ en 2014, à 9 M€ en 2016<sup>57</sup> – la masse salariale de l'IEPG augmente depuis 2017. Résultat de l'assainissement de la situation financière de l'établissement, cette hausse semble maîtrisée – on notera la diminution de la masse salariale sur budget propre entre 2017 et 2018 grâce à la mobilisation optimisée des supports vacants sur le plafond Etat – et reflète aussi le développement de ressources fléchées ainsi que la volonté de l'établissement de renforcer certaines fonctions supports.

Un travail de professionnalisation et de développement des compétences en matière de suivi de la masse salariale, associant le service des ressources humaines et la cellule pilotage, a en outre permis de doter Sciences-Po Grenoble de premiers outils de pilotage dans ce domaine<sup>58</sup>. Néanmoins, s'agissant du suivi des heures d'enseignement, l'IEPG éprouve encore des difficultés à disposer d'une vue globale faute d'outils adaptés, en particulier pour les heures complémentaires et les heures d'enseignement vacataires.

L'établissement s'est aussi attaché à professionnaliser et sécuriser les procédures touchant aux ressources humaines. S'agissant des recrutements en CDD (contrats à durée déterminée) des personnels Biatss en particulier,

---

<sup>52</sup> RAE, p. 14.

<sup>53</sup> Organigramme.

<sup>54</sup> RAE, p.14.

<sup>55</sup> <https://simso.grenet.fr>

<sup>56</sup> Bilan social 2018.

<sup>57</sup> Bilan social, années 2016, 2017 et 2018.

<sup>58</sup> Cf. supra.

l'établissement s'est doté d'une procédure claire allant de l'identification du besoin au recrutement, en passant par l'élaboration d'une fiche de poste, la publication de l'offre sur les sites Internet dédiés et la mise en place d'un jury.

Depuis 2017 par ailleurs, Sciences-Po Grenoble a engagé une politique de dé-précarisation s'appuyant sur des recrutements sans concours pour les personnels de catégorie C et sur le dispositif « Sauvadet » qui a constitué un levier de stabilisation des équipes. L'IEPG a également mis en place le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep) pour les agents titulaires et procédé à une revalorisation de la rémunération des agents contractuels<sup>59</sup>.

L'établissement n'ayant pu se doter d'un CHSCT alors que le chantier avait été engagé, c'est le comité technique qui en assure les missions. Présidé par le directeur de l'établissement, le comité technique se réunit entre quatre et cinq fois par an. Dans l'ensemble, les débats y sont plutôt sereins, les échanges apparaissent comme constructifs et les élus ont été régulièrement informés des avancées du chantier de mise en place de l'EPE UGA.

Enfin, si l'IEPG n'a pas encore mis en place un plan de formation, la formation de ses personnels n'est pour autant pas négligée – 109 inscriptions en formation en 2016, 152 en 2017 et 120 en 2018 – et s'appuie notamment sur l'analyse par le service des ressources humaines des entretiens professionnels annuels<sup>60</sup>.

En conclusion, il apparaît que le pilotage et la gestion des ressources humaines sont aujourd'hui opérants au sein de Sciences Po Grenoble. La professionnalisation de cette fonction, la formalisation de procédures et l'engagement des équipes durant la période écoulée méritent d'être soulignées, même si la pérennité de l'ensemble reste fragile en raison notamment des faibles marges de manœuvre de l'établissement en termes de postes.

**S'agissant du suivi des heures d'enseignement, le comité recommande que les efforts engagés dans ce domaine – instauration de fiches de services par exemple – soient poursuivis et amplifiés afin que l'établissement puisse améliorer son pilotage et ses prévisions budgétaires mais aussi ses procédures de gestion des salles, des emplois du temps et de paiement après constatation du service fait. Enfin, le comité encourage l'établissement à formaliser et faire valider un plan de formation de ses personnels.**

## *b/ Une situation financière assainie*

La gestion financière de Sciences-Po Grenoble s'appuie sur un service de quatre personnes : une responsable – catégorie A – et trois gestionnaires – catégorie B. L'établissement a mené un travail de fond très important destiné à assainir sa situation financière et à structurer, rationaliser et professionnaliser son fonctionnement financier et budgétaire. Des mesures d'économies – baisse des dépenses de fonctionnement, emplois vacants non pourvus, rationalisation des enseignements par exemple – ont été conduites depuis 2015<sup>61</sup>. Dans le même temps, un travail sur les recettes a été engagé en s'appuyant notamment sur le développement de l'offre de formation continue et des enseignements numériques.

En parallèle, les équipes de Sciences-Po Grenoble se sont attachées à déployer l'application SIFAC GBCP<sup>62</sup> et ont engagé de multiples chantiers comme par exemple le rattachement des charges à l'exercice, le déversement automatique de la paie dans SIFAC ou la dématérialisation des missions<sup>63</sup>. L'ensemble des délégations de signature a été formalisé par arrêtés de l'établissement<sup>64</sup> et resserré, pour l'engagement de la dépense, au directeur, au DGS et à son adjoint.

Ces efforts ont permis d'assainir la situation financière de l'établissement dont les indicateurs depuis 2014<sup>65</sup> témoignent d'une tendance positive. La capacité d'autofinancement, négative en 2014 à -436 k€, s'est rétablie à partir de 2015 et atteint 262 k€ en 2018. Le fonds de roulement, qui s'élevait à 1,3 M€ en 2014, a progressé régulièrement pour atteindre 2 M€ en 2018. Le niveau de trésorerie enfin, qui s'élevait à 697 k€ en 2013, atteignait en 2018, 2,9 M€ soit 276 jours de dépenses de fonctionnement, ce qui est confortable.

Cette tendance s'est accompagnée d'une maîtrise des dépenses. Ainsi, les dépenses de fonctionnement, qui s'élevaient à 4,7 M€ en 2015, se montaient à 4,4 M € en 2018 (en légère hausse, +2 %, par rapport à 2017). Les

<sup>59</sup> CA du 4 juillet 2019.

<sup>60</sup> Bilan social, années 2016, 2017 et 2018

<sup>61</sup> Source : Lettres de cadrage 2015, 2016, 2017 et 2018.

<sup>62</sup> Système d'information financier analytique et comptable (Sifac), Gestion budgétaire et comptable publique (GBCP).

<sup>63</sup> RAE, p. 11.

<sup>64</sup> <http://www.sciencespo-grenoble.fr/plus-dinfos/cadre-institutionnel/arretes-du-directeur-delegations-de-signature/>

<sup>65</sup> Source : Comptes financiers 2016, 2017 et 2018.

charges de personnels contractuels, l'un des principaux postes de dépense de l'IEPG, se chiffraient à 2,5 M€ en 2015 soit 55 % du total des charges de fonctionnement (- 5% par rapport à 2014) et 2,1 M€ en 2018 (soit 48 % du total des charges de fonctionnement ; + 1,4 % par rapport à 2017).

L'agent comptable (AC) de l'établissement est celui de l'université Grenoble Alpes en adjonction de service auprès de l'IEPG depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Il encadre une équipe composée de deux agents de catégorie B. Ces dernières années, un important travail de recouvrement des recettes et d'apurement des comptes d'attente a été réalisé<sup>66</sup>, ainsi qu'un travail de formalisation et de professionnalisation des procédures.

La situation financière de Sciences Po Grenoble est désormais assainie grâce à l'important travail dans lequel se sont fortement investis les personnels de l'établissement. Cet effort s'est accompagné d'une démarche majeure de professionnalisation et de formalisation des procédures qu'il convient de poursuivre même si les faibles marges de manœuvre en termes de personnels et les actuelles applications de gestion ne facilitent pas ce processus et son inscription dans la durée.

**Le comité recommande de poursuivre les efforts de professionnalisation et de formalisation des procédures et de mener à bien des chantiers engagés comme la dématérialisation des missions ou celle de la dépense. Dans le cadre de la mise en place de l'EPE UGA, le comité suggère de poursuivre le travail de mutualisation initié tout en veillant à maintenir des services et des fonctions supports de proximité.**

### *c/ Des locaux réhabilités et une fonction immobilière et logistique performante*

La précédente évaluation Hcéres pointait des locaux « vétustes et inadaptés en termes de capacités d'accueil et d'accessibilité » mais évoquait des perspectives de rénovation intéressantes<sup>67</sup>.

Grâce à la conjugaison de plusieurs dispositifs de financement – Opération Campus, CPER – les locaux de Sciences-Po Grenoble ont pu être réhabilités et mis aux normes avec une réelle prise en compte de l'accueil de tous les publics<sup>68</sup>. La rénovation a été menée en intégrant très en amont la problématique d'accessibilité, rendant la quasi-totalité des lieux accessible aux personnes à mobilité réduite.

Il restait quelques surfaces dont la rénovation n'avait pas été possible en raison notamment de présence d'amiante : la cafétéria, deux amphithéâtres et des bureaux au deuxième étage. Grâce à la mobilisation de financements complémentaires – Etat, Comue, Opération Campus, Région – ces travaux seront achevés durant l'année 2020.

Le service patrimoine logistique, dirigé par un agent arrivé en mars 2018 après une vacance de huit mois, se compose d'une équipe très mobilisée de treize agents – dont certains sont mutualisés sur plusieurs missions du service – et se structure en quatre équipes : logistique et intendance, reprographie, gardiennage, entretien et accueil. En charge d'un bâtiment d'une surface de 10 500 m<sup>2</sup> et d'un budget annuel s'élevant à un million d'euros environ, les équipes assurent notamment la totalité des opérations de maintenance simples (dites de niveau 1) sur tous les corps d'Etat.

Des efforts notables sont réalisés afin de réduire, par une renégociation auprès des fournisseurs de tous les tarifs hors marché, les dépenses de fonctionnement. Par ailleurs, des marchés mutualisés au sein du site grenoblois sont actuellement en cours, pour la maintenance des ascenseurs et le système de sécurité incendie notamment.

Si l'établissement ne dispose pas encore de schéma directeur immobilier, ce chantier a toutefois débuté. De même, le service patrimoine logistique a entrepris un travail ambitieux de description physique et de gestion des plans des locaux au moyen de l'application Abyla (logiciel de gestion technique de patrimoine immobilier). Ce travail permettra à terme à l'établissement de disposer d'indicateurs précieux sur le taux d'occupation, les coûts liés à l'immobilier par exemple.

**Le comité souligne l'excellente qualité des locaux dont bénéficie désormais l'IEPG ainsi que leur bonne gestion. Il recommande de mettre en place un schéma directeur immobilier et de mener à son terme le chantier promoteur engagé sur la description exhaustive de son patrimoine immobilier.**

---

<sup>66</sup> RAE, p. 11.

<sup>67</sup> Hcéres, Rapport d'évaluation de l'Institut d'études politiques de Grenoble, campagne d'évaluation 2014-2015, p.25.

<sup>68</sup> RAE, p. 12.

# La recherche et la formation

## 1/ Une politique de recherche pilotée avec des unités reconnues

Pour l'IEPG, la recherche est un des éléments de différenciation par rapport aux autres IEP : c'est donc un domaine très sensible auquel l'institut est particulièrement attaché. Il revendique d'ailleurs dans le RAE, la recherche comme un de ses points forts, mettant en avant les contrats obtenus, tels qu'une ERC<sup>69</sup> (en co-direction), trois projets H2020, deux projets soutenus par l'Agence nationale de la recherche (ANR) et des participations importantes à plusieurs projets financés par l'Idex de l'UGA. Ces résultats sont autant dus à la qualité intrinsèque de trois des quatre unités présentées<sup>70</sup> dans le RAE qu'à la volonté de privilégier des recherches interdisciplinaires, marque de fabrique de l'IEPG, fortement appréciée par les différentes équipes de recherche, y compris hors du secteur des SHS dans la Comue UGA.

### *a/ Des enseignants-chercheurs inscrits dans des laboratoires de très bon niveau*

La recherche s'organise, d'après le RAE<sup>71</sup>, autour de quatre unités en cotutelle, dont la principale est l'UMR PACTE (une des plus grosses UMR en sciences sociales de France). Il y a également deux équipes d'accueil : le Centre d'études et de recherche sur la diplomatie, l'administration publique et le politique (Cerdap2), plutôt orienté sciences politiques, droit et histoire ; le Centre d'études sur la sécurité internationale et les coopérations européennes (Cesice), qui se consacre à la recherche en droit international public. Il y a enfin le Laboratoire d'études politiques et de sciences humaines et sociales (Leposhs) créé en 2013 en cotutelle secondaire avec l'Université internationale de Rabat.

Le niveau de publications est bon<sup>72</sup> et particulièrement élevé dans l'UMR Pacte<sup>73</sup> dont un tiers des EC est issu de l'IEPG. Cette UMR a une triple tutelle : CNRS, IEPG et UGA. Les deux équipes d'accueil, Cerdap2 et Cesice sont en co-tutelle entre l'IEPG et l'UGA. De taille plus petite, elles font cependant aussi preuve d'un réel dynamisme de recherche.

Le laboratoire Leposhs est entièrement financé par l'Université internationale de Rabat et a extrêmement peu d'interactions avec des EC de Grenoble. Peu d'informations sont disponibles à son sujet, d'autant plus que les pages relatives aux activités de recherche de cette unité sur le site de l'université de Rabat ne sont pas disponibles<sup>74</sup>.

85 doctorants réalisent leur thèse sous la direction d'enseignants-chercheurs de Sciences-Po Grenoble, majoritairement en sciences politiques et en droit public<sup>75</sup>. Dix thèses ont été soutenues en 2017 (les chiffres de 2018 ne sont pas encore disponibles).

**Même si l'IEPG n'a pas le contrôle total de sa politique de recherche, ses EC sont très bien intégrés dans trois équipes de grande qualité scientifique. Le comité s'interroge sur la co-tutelle de l'équipe LEPOSHS, sur lequel il a eu très peu d'informations, et dont les activités scientifiques apparaissent peu développées et les collaborations avec l'IEPG extrêmement faibles.**

### *b / Un pilotage dépendant*

Etant donnée la situation particulière de l'IEPG, qui ne peut accueillir d'école doctorale en propre et qui a un lien de co-tutelle avec toutes les équipes dans lesquelles ses EC sont inscrits, son pilotage est dépendant de structures externes.

La recherche sur le site est déclinée en six pôles (dont deux orientés Sciences humaines – SHS – et Sciences sociales – PSS –), chaque laboratoire étant rattaché à un pôle (sans que les pôles se substituent aux tutelles).

---

<sup>69</sup> European Research Council.

<sup>70</sup> La quatrième unité, le Laboratoire d'études politiques et de sciences humaines et sociales (Leposhs) a un statut particulier (cf. infra).

<sup>71</sup> RAE, p. 30 et 31.

<sup>72</sup> 61 articles dans des revues avec comité de lecture et 46 chapitres d'ouvrages scientifiques, selon le Rapport de recherche 2017, p. 21, disponible sur le site de l'IEPG.

<sup>73</sup> Cf. Bilan d'activité Laboratoire PACTE 2018-2019.

<sup>74</sup> Cf. <http://www.uir.ac.ma/pole/leposhs-etude-politiques-et-sciences-humaines-et-sociales/Mission-Vision>, consulté entre le 14/10 et le 26/10.

<sup>75</sup> Rapport de recherche 2017, pp. 12 à 15.

Les relations entre l'IEPG et les deux pôles sont jugées bonnes, le dialogue est réel, et le contact entre les pôles et les laboratoires constants.

Le pilotage de la recherche au sein de l'IEPG s'appuie sur une organisation claire et structurée, autour d'une direction de la recherche et d'une CS (dont les attributions sont proches de celles d'un conseil académique dans une université). Les relations entre direction de la recherche et présidence de la CS sont fluides. La CS a un rôle consultatif, entre autres sur la définition des profils « recherche et enseignement » des postes d'EC. Elle dispose d'un budget de 160 k€ essentiellement destiné à octroyer une allocation *au prorata* des effectifs des EC de l'IEPG dans chaque laboratoire, ainsi que d'une enveloppe complémentaire de 40 k€ plutôt destinée à soutenir des projets locaux. Le comité s'interroge sur le caractère incitatif de ce dispositif, et sur une éventuelle remise à plat des critères d'attribution.

La mise en place d'un service de la recherche (en charge notamment de l'élaboration d'un rapport annuel) permet une gestion plus fluide et efficace ; avec une seule personne, ses capacités restent limitées. Il n'intervient donc que peu dans la gestion des appels à projets ou la communication des équipes (dans la mesure où celles-ci ont du personnel pour gérer en propre ou via l'UGA, leur logistique scientifique), et ne s'occupe pas de la gestion comptable des projets obtenus.

Les relations avec les trois laboratoires s'organisent autour de réunions budgétaires (en octobre), et autour de la stratégie recherche en juin. La relation avec Pacte est sans conteste plus asymétrique qu'avec les deux équipes d'accueil : Pacte est plus autonome, dispose de moyens importants en propre. Les deux EA sont plus dépendantes de l'IEPG : c'est par exemple la cellule recherche de l'institut qui rédige le rapport des deux équipes d'accueil. Cela tient en grande partie à des raisons historiques : pendant longtemps, le laboratoire Pacte (issu de l'IEPG) était le seul laboratoire de l'institut. Cela pouvait créer des confusions : pendant longtemps, la recherche à l'IEPG se résumait à Pacte, dont le directeur était aussi le directeur de la recherche de l'IEPG. Outre la confusion que cela engendrait, l'IEPG souhaitait élargir le périmètre de ses tutelles scientifiques, et développer des laboratoires pouvant accueillir ses EC dont les thématiques ne leur permettaient pas d'intégrer Pacte. La création des deux équipes Cerdap2 et Cesice répondait à cette double exigence, et permettait aussi probablement de rendre l'IEPG moins dépendant d'un seul laboratoire.

**Le comité suggère que les deux équipes d'accueil qui se développent dans des domaines scientifiques proches, mais avec des options théoriques différentes, pourraient davantage mettre en commun leurs ressources administratives et logistiques pour monter des projets plus ambitieux.**

L'Idex joue un rôle structurant dans la politique de recherche à l'échelle grenobloise, et l'IEPG y est très présent. Ce choix découle d'une volonté explicite de l'IEPG, qui a compris rapidement qu'il pouvait compenser sa petite taille, relativement aux entités universitaires plus importantes, par la qualité reconnue de son expertise interdisciplinaire dans le domaine des sciences humaines et sociales. Il est ainsi associé à plusieurs projets financés par l'Idex, par exemple sur les *big data*. Il est aussi très présent dans tous les lieux où se discute et se décide la politique de recherche du prochain EPE, et est très apprécié par tous les partenaires du projet grenoblois.

Le directeur de la recherche de l'IEPG a le rôle, fondamental, de représentant à l'extérieur au nom de l'IEPG, lors des réunions des vice-présidents recherche du site. Le nombre de réunions est important (et est appelé à augmenter à partir de janvier 2020) : dans le cadre de l'Idex, un Comex<sup>76</sup> hebdomadaire se réunit pour discuter et mettre en place les orientations recherche du site.

L'expertise pluridisciplinaire (droit, Sciences politiques, mais aussi Sciences économiques et gestion) de l'IEPG l'a positionné en interlocuteur crédible dans la mise en place d'une coopération avec les sciences dures, même si les logiques sont différentes et des incompréhensions existent (sur la place accordée à la bibliométrie par exemple). L'essentiel des fonds est logiquement attribué aux sciences dures, mais l'IEPG contribue à la prise de conscience des différents acteurs que les besoins financiers existent aussi en SHS. Certaines difficultés subsistent avec certains interlocuteurs : la région insiste par exemple sur la mise en place de coopérations public-privé, plus complexes à installer dans le domaine des SHS.

Le passage à l'EPE UGA devrait avoir peu de conséquences sur le fonctionnement de la recherche, sauf sur un point important : la question de la tutelle des laboratoires se pose pour l'IEPG, désormais composante-établissement. Une solution de compromis a été trouvée<sup>77</sup> : une tutelle fonctionnelle sera mise en place. L'EPE UGA, tutelle principale, la délèguera aux établissements-composantes, ce qui devrait permettre à l'IEPG de conserver son rôle. Au vu de l'importance de la recherche pour l'IEPG, dont il a fait un des éléments de son identité, la réalité de cette tutelle fonctionnelle sera probablement une donnée déterminante sur son choix de rester ou non dans l'EPE.

---

<sup>76</sup> Comité exécutif de pilotage réunissant les différents vice-présidents (VP) recherche du site.

<sup>77</sup> Solution qui s'applique à l'autre école du site dans ce cas, l'INPG.

**Le comité souligne la pertinence et le succès de la stratégie suivie par l'IEPG pour être présent et reconnu dans les instances de pilotage de la recherche du site. Ses nombreuses participations dans des actions pluridisciplinaires témoignent d'une reconnaissance forte et sont le résultat d'un travail mené depuis plusieurs années. Néanmoins, le comité attire l'attention de l'IEPG sur le fait que ce choix stratégique, au vu de ses faibles effectifs, pourrait être difficilement soutenable à terme avec la montée en puissance de l'établissement public expérimental UGA.**

Enfin, le RAE évoque brièvement l'existence de six chaires thématiques<sup>78</sup>. Celles-ci ont des statuts et des modes de fonctionnement très variables, tantôt davantage centrées sur de la vulgarisation (conférences destinées aux étudiants), tantôt sur des projets de recherche. Leur mode de financement est peu clair et leur niveau d'activité parfois opaque.

**Le comité recommande que ces chaires soient soumises à une évaluation dès que possible, afin de redéfinir leur mission, de les recentrer sur des axes en phase avec les priorités scientifiques de l'IEPG, voire d'en supprimer certaines.**

Conscient des améliorations possibles en matière de valorisation scientifique<sup>79</sup>, le directeur de Sciences-Po Grenoble a placé à ses côtés un délégué en charge de ces questions<sup>80</sup>, qui a engagé un travail d'interface entre le service communication, le service recherche et les unités de recherche<sup>81</sup> permettant par exemple de répondre de manière plus efficace à des sollicitations externes de recherche d'experts pour des interventions de vulgarisation de travaux de recherche.

La mise en place très récente<sup>82</sup> d'un blog<sup>83</sup> animé par les EC de Sciences-Po Grenoble ouvre des perspectives intéressantes. Destiné à valoriser les travaux de recherche dans une logique de vulgarisation scientifique, cet outil permettra d'ouvrir à un large public – grand public, EC, étudiants – des présentations de projets de recherche, d'ouvrages, d'articles mais aussi de lui apporter des analyses sur des questions d'actualités et/ou de société. Ce blog est doté d'un comité éditorial dont l'une des missions consiste à accompagner, avec le service communication, les EC dans la rédaction de textes de vulgarisation scientifique.

Le volet Recherche du RAE est très riche, mais manque de données objectives qui permettraient de mieux évaluer les forces et les faiblesses de la recherche à l'IEPG, manque en partie atténué par la production récente, depuis 2016, d'un rapport de recherche annuel.

**Le comité estime que le travail mené sur la part consacrée à la recherche dans le temps de travail des EC est intéressant, mais il mériterait une réflexion approfondie au sein de l'établissement, d'autant qu'il fait écho à une préoccupation symétrique dans la partie formation du RAE<sup>84</sup>.**

## 2/ La politique de formation tout au long de la vie

Le diplôme de l'IEPG est basé sur une formation en 5 ans valant grade de master (les IEP ne peuvent pas délivrer, à l'heure actuelle, de grade de *Bachelor*, mais seulement un certificat attestant la réussite de 180 crédits). L'accès se fait sur concours en 1<sup>ère</sup> année, mais de plus en plus d'étudiants entrent également en 4<sup>ème</sup> ou 5<sup>ème</sup> année, par concours, reconnaissance de titres jugés équivalents ou grâce à la VAE (validation des acquis de l'expérience). C'est ainsi que 197 étudiants sont primo-arrivants en 4<sup>ème</sup> année et 58 en 5<sup>ème</sup> année<sup>85</sup>.

L'entrée des programmes des IEP dans Parcoursup risque de modifier la base de recrutement, et les responsables de l'école en ont conscience. Une réflexion sur la transformation du concours d'entrée (organisé par vérification de capacités d'analyse critique plutôt que dans une logique de contrôle de connaissances acquises, ce qui permet de recruter un public quelque peu différent des autres IEP) est ainsi en cours.

Le nombre d'étudiants étrangers venant en échange pour un semestre ou une année est aussi significatif. Ces nouveaux publics amènent à modifier les modalités d'enseignement, en rendant les cours plus participatifs, en développant une pédagogie active, mais aussi en offrant de plus en plus de cours en ligne, pour un suivi à

---

<sup>78</sup> RAE, p. 32.

<sup>79</sup> RAE, p. 35.

<sup>80</sup> Source : Organigramme.

<sup>81</sup> RAE, p.34.

<sup>82</sup> Fin de la phase de test au moment de la visite sur site.

<sup>83</sup> RAE, pp. 35 et 38.

<sup>84</sup> RAE, partie II. A. 2, p. 16.

<sup>85</sup> RAE, annexe 2, dossier d'accréditation des masters, p. 24.

distance, tant dans les programmes diplômants que certificatifs, y compris pour un programme de *Bachelor* en ligne<sup>86</sup>. L'IEPG s'est résolument engagé dans cette voie, avec certains succès.

### *a / Une offre de formation initiale diversifiée, au service des étudiants*

Les trois premières années sont volontairement pluridisciplinaires, avec un séjour obligatoire à l'étranger en deuxième année. Le diplôme de master se décline en 19 spécialisations, organisées autour de quatre champs de formation thématique : études internationales et européennes ; management, opinion, communication ; administration et action publique ; solidarités, innovations, territoires.

Si l'IEPG revendique une amélioration de la lisibilité de son offre<sup>87</sup>, la lecture du RAE ne confirme pas forcément cette affirmation. Cette partie dense et parfois très touffue dresse quelques constats clairs et récurrents, confirmés lors des entretiens : une implication des EC souvent trop faible dans les questions liées à la formation<sup>88</sup>, et la question récurrente du grade de *Bachelor* (qui n'est pas propre aux IEP). Cette dernière question soulève des avis partagés parmi le corps professoral, mais le comité estime qu'il n'a pas à se prononcer à ce sujet, car cela relève d'une politique d'établissement, sans doute à traiter dans un cadre plus large que celui du seul IEPG. Le comité relève aussi que le RAE est, de manière surprenante, muet sur son centre de préparation à l'administration générale (Cpag) qui, préparant aux carrières de la fonction publique, reste pourtant un des débouchés importants pour les étudiants de l'IEPG.

Par ailleurs, alors que l'IEPG revendique une formation « résolument professionnalisante<sup>89</sup> » et revient à plusieurs reprises sur cet objectif, le RAE fournit peu de preuves à l'appui de cette affirmation (le RAE ne mentionne ainsi pas de service d'insertion alors que l'organigramme identifie une direction de la formation continue et de l'insertion professionnelle). Néanmoins, l'annexe 2 du RAE reprend une enquête sur « l'insertion professionnelle de Sciences-Po Grenoble<sup>90</sup> » réalisée par l'association des alumni, mais celle-ci date de 2014 et a soulevé des problèmes méthodologiques qui empêchent de la prendre pleinement en considération. Une nouvelle enquête a été réalisée entre mars et juin 2019, en se basant sur le modèle fourni par la Conférence des grandes écoles, avec des questions adaptées à la spécificité de l'IEPG. Elle visait les promotions 2016 à 2018 et donne des taux d'insertion professionnelle de 94,4 % pour la promotion sortie en 2018, ce qui est excellent. Le comité salue la volonté de mieux prendre en charge le suivi de l'insertion socio-professionnelle pour mieux contribuer à l'information des étudiants en cours de cursus, d'autant plus que les débouchés sont plus variés qu'auparavant, y compris dans le secteur privé et les entreprises. **Le comité encourage l'IEPG à poursuivre dans cette voie et à renforcer cet effort.**

Les difficultés de la lisibilité des offres et des parcours des étudiants sont liées, d'une part, à l'hétérogénéité des apprenants, et de l'autre, à la multiplicité des parcours. Désormais, les diplômés peuvent avoir suivi des cursus très divers (5 ans au sein de l'IEPG après réussite d'un concours d'entrée original mais exigeant en termes de sélection, mais aussi 3, 2 ou même seulement 1 an). Il faut y ajouter le nombre croissant d'étudiants, qui sont actuellement en césure (une dizaine entre la 3<sup>ème</sup> et la 4<sup>ème</sup> année). Etant donné l'attachement au capital symbolique du diplôme IEPG, un des enjeux est donc de s'assurer que les diplômés, quels que soient leurs parcours, aient bien un socle commun. La question du sentiment d'appartenance à l'IEPG peut légitimement se poser pour les étudiants qui ne passent qu'une seule année à l'IEPG.

Ensuite, si l'offre en licence est pluridisciplinaire et propose de premières options en 3<sup>ème</sup> année, l'offre des deux années de master reste très diversifiée, avec 19 parcours possibles (pour une cohorte de 429 étudiants en 4<sup>ème</sup> année et 428 en 5<sup>ème</sup> année<sup>91</sup>), parfois présentés comme des diplômes quasiment distincts, alors qu'un seul et même diplôme est décerné à l'issue du cursus. Cette offre importante est la résultante d'un héritage issu des anciens DEA et DESS<sup>92</sup>, tous très autonomes à l'époque. Même si ces 19 parcours sont désormais organisés en 4 axes thématiques (ou écoles), cela reste extrêmement éclaté, ce qui entraîne un grand nombre de créations de cours pour de très petits groupes, une gestion académique lourde puisque chaque parcours a son responsable (et alors même que les effectifs enseignants sont limités), et une évaluation quasiment impossible du programme de master, tant les méthodologies et les pratiques d'enseignement semblent différentes. Enfin, le statut de ces axes ou écoles au sein de l'IEPG n'a pas été clarifié, d'autant qu'ils coexistent avec d'autres parcours qui restent encore autonomes<sup>93</sup>.

---

<sup>86</sup> RAE, p. 21.

<sup>87</sup> RAE, p. 16.

<sup>88</sup> Il est intéressant de souligner que l'on trouve le même regret, inversé, dans la partie Recherche du RAE.

<sup>89</sup> RAE, p. 4.

<sup>90</sup> RAE, annexe 2, pp. 47-117.

<sup>91</sup> RAE, annexe 2, p. 9.

<sup>92</sup> Diplôme d'études approfondies (DEA) et diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS).

<sup>93</sup> RAE, p. 16.

**Le comité recommande vivement que l'IEPG dépasse une offre souvent liée à des choix historiques ou à des initiatives individuelles pour repenser un programme plus cohérent, mieux structuré, et géré de façon plus transversale.**

Cette partie du RAE sur la formation fourmille d'idées : l'analyse menée à partir de la page 19, certes intéressante, ne distingue pas clairement ce qui a été fait, de ce qui va être fait, et de ce que l'IEPG a en projet. En revanche, rien n'est dit sur certaines réalisations concrètes, comme l'évaluation des enseignements, par exemple. Pourtant celle-ci existe, mais depuis peu, et seulement pour les années 1 et 3<sup>94</sup> (la 2<sup>ème</sup> étant effectuée à l'étranger et les masters étant trop éclatés, comme explicité plus haut). Cette évaluation a permis de dégager certains constats, par exemple sur la redondance entre certains enseignements ou la surcharge de travail pour certains cours. Des commissions pédagogiques réunissant des enseignants et des délégués de groupes d'étudiants (mais pas d'extérieurs ni de représentants du monde socio-économique) existent, mais sans que cela ne semble produire d'effets pour faire évoluer des pratiques signalées comme problématiques. En master, une première évaluation va être lancée auprès des étudiants de 5<sup>ème</sup> année pour évaluer leur année précédente, et les étudiants récemment diplômés seront aussi interrogés, mais ces résultats ne sont pas encore disponibles. Les enseignants eux-mêmes estiment qu'il n'est pas nécessaire de la formaliser, car la petite taille des effectifs par parcours permet un dialogue direct avec les étudiants et une adaptation rapide si nécessaire.

**Le comité suggère que soit organisée une évaluation plus systématique des enseignements, au-delà de l'évaluation propre à chaque cours en fin de semestre, afin de mieux piloter une offre de formation transversale cohérente, tant en 1<sup>er</sup> qu'en 2<sup>e</sup> cycle, et attentive aux commentaires des étudiants.**

### *b / La formation tout au long de la vie au cœur du projet de formation, en présentiel comme à distance*

Depuis quelques années, de nombreuses initiatives se sont développées dans le cadre de la formation tout au long de la vie, que ce soit pour les adultes en reprise d'études, via la formation à distance ou en formation continue. Cette politique est portée par une direction de la formation continue et de l'insertion professionnelle très dynamique, récemment renforcée, notamment par un poste de technicien apte à produire des contenus audio-visuels. Si l'IEPG n'offre pas de Moocs (formation en ligne ouverte à tous), il propose cependant plusieurs enregistrements de cours, pour progressivement offrir le contenu des cours fondamentaux à des étudiants extérieurs, qui pourront le valoriser ultérieurement dans leur cursus. Plusieurs projets soutenus par le volet formation de l'Idex ont ainsi permis de développer des innovations pédagogiques (même si la question de la pérennisation de ces innovations reste posée).

Ces différentes initiatives s'inscrivent aussi dans le cadre du projet Flexi TLV, porté par la Comue, pour encourager le développement de modules favorisant la formation continue dans un contexte où celle-ci sera de plus en plus intégrée à la logique de la formation initiale. Il s'agira, très prochainement, de définir les référentiels des programmes en blocs de compétences afin d'obtenir leur habilitation par l'inscription dans le registre national des certifications professionnelles (RNCP). Ce processus est en cours<sup>95</sup>, mais de manière encore dispersée, de la part d'acteurs motivés mais sans réelle concertation entre eux.

Il en va de même pour la formation continue, qui se développe correctement, comptant en moyenne une cinquantaine d'inscrits dans des certificats, la plupart en ligne, avec un contrôle continu des connaissances et un rassemblement sur site pour l'examen oral final et le mémoire. Il y a 140 inscrits dans le programme diplômant des deux années de master, et une cinquantaine d'inscrits dans les *Executive Masters* organisés de manière hybride (en partie à distance, en partie en présentiel). Le taux de réussite de ces programmes est très élevé (près de 100 % pour les masters, plus de 80 % pour les certificats), grâce à l'accompagnement personnalisé de tous ces apprenants. Mais cette formation continue ne pourra pleinement se développer que si les relations avec le milieu socio-économique et les entreprises sont renforcées (que ce soit pour augmenter et diversifier les lieux de stage comme pour identifier leurs attentes en matière de formation) et si la communication externe de l'IEPG met plus en avant, de manière proactive, cette offre de formation continue.

**Le comité reconnaît la volonté de l'IEPG de s'inscrire dans une démarche visant à intégrer formation initiale, formation tout au long de la vie et formation à distance, mais constate que ces différentes initiatives se font actuellement en ordre très dispersé, sans réelle concertation. Il y a là un enjeu important pour l'attractivité future de l'établissement qui mériterait que cela devienne un projet plus collectif porté par une vision stratégique élaborée en commun et portée par la direction.**

---

<sup>94</sup> Synthèse de l'évaluation des enseignements en A1, A3 et E1. Semestre 2 (2018-2019). Document fourni lors la visite.

<sup>95</sup> RAE, p. 24.

### 3/ Une préparation à la recherche en cours de formation

Les étudiants sont sensibilisés à la recherche tout au long de leur formation : ils reçoivent une formation à la recherche dans un séminaire de 3<sup>ème</sup> année, et un label méthodologie de la recherche a été mis en place en 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> année. Cela se traduit par un nombre significatif de doctorants, issus de l'IEPG ; ce label leur permet de remporter un nombre remarquable de bourses et contrats de recherche, aux dires de directeurs d'équipes de recherche appartenant à d'autres entités du site grenoblois.

En outre, de nombreux enseignants de l'IEPG sont aussi chercheurs, bien inscrits dans des unités reconnues, et peuvent ainsi associer certains étudiants à la réalisation d'enquêtes pour des projets de recherche financés sur ressources extérieures. Les descriptifs de postes sont d'ailleurs construits à la fois en fonction des besoins en enseignement et des profils attendus dans les équipes de recherche, puisque la CS est consultée à cette occasion. Les six chaires thématiques proposent aussi certaines activités fondées sur des résultats de recherche et présentées aux étudiants en cours d'étude, mais de manière très variable d'une chaire à l'autre.

La mise en place du doctorat de la Comue UGA a permis à l'IEPG, en qualité d'associé renforcé, de mieux participer à la formation doctorale.

### 4/ La documentation

Le centre de documentation de Sciences-Po Grenoble, réputé, est composé d'une équipe de douze agents à laquelle s'ajoutent des moniteurs étudiants au nombre de quatre pour l'année en cours. À la suite des travaux de réhabilitation du bâtiment, la bibliothèque a été intégralement rénovée et compte désormais une salle de lecture – incluant l'espace d'accueil – de 750m<sup>2</sup>, huit bureaux et deux magasins de livres partagés avec les archives de l'IEPG et équipés de rayonnages modulaires mobiles.

Doté d'un fonds d'environ 100 000 ouvrages intégré dans le Sudoc (système universitaire de documentation), le service de documentation de Sciences Po Grenoble s'appuie sur le système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB) open source *Koha*, adapté aux ressources financières de l'établissement, et qui répond à l'ensemble des besoins.

La gestion des abonnements électroniques s'appuie principalement sur l'adhésion au consortium *Couperin*. Pour certaines ressources, le centre de documentation peut en outre s'appuyer sur un groupement de commandes établi par les établissements de la région Auvergne-Rhône-Alpes (AuRA) et conduit ponctuellement, dans certains cas très spécifiques, des négociations en direct avec les éditeurs.

Depuis 2016, l'IEPG a par ailleurs mis en place un comité consultatif de documentation pluridisciplinaire réunissant la directrice et la directrice adjointe du service de documentation, la directrice de la recherche et un enseignant-chercheur par discipline<sup>96</sup>. Ce comité est chargé de définir, en matière d'abonnement en particulier, la politique d'achat en s'appuyant sur une analyse des consultations et, pour les abonnements non souscrits, sur des enquêtes quantitatives et qualitatives conduites à partir de versions d'essai.

Le centre de documentation de l'IEPG mène des actions riches et variées en direction des étudiants et des personnels : visite du centre de documentation, ateliers pratiques spécifiques (obligatoires pour les étudiants en A1), accompagnement des EC et des doctorants.

Par ailleurs, le centre de documentation de l'établissement s'est doté en octobre 2017 d'un service d'appui documentaire à la recherche<sup>97</sup>. Ce pôle, à l'interface des stratégies de l'établissement en matière de documentation et de recherche, se donne notamment pour mission d'accompagner les chercheurs, EC et doctorants dans la valorisation de leur recherche.

Au-delà des aides spécifiques sur les méthodes pour publier ou valoriser ces publications, le service d'appui à la recherche documentaire mène une action proactive destinée à inciter au dépôt dans l'archive ouverte HAL et à promouvoir l'Open Access, via l'organisation de formations. Cet accompagnement pour les dépôts dans l'archive ouverte s'accompagne de la gestion d'une collection dédiée pour le laboratoire Cerdap2.

S'agissant de la valorisation du patrimoine dont Sciences-Po Grenoble est dépositaire, il importe de souligner que les collections du centre de documentation ont été labellisées en 2018 (pour cinq ans reconductibles) « Collections d'Excellence » par le Groupement d'intérêt scientifique CollEx-Persée dans le cadre d'un projet

---

<sup>96</sup> RAE, p. 28.

<sup>97</sup> RAE, p. 37.

construit en partenariat avec les IEP de Paris et de Bordeaux. Cette labellisation qui permet d'améliorer la valorisation des collections, grâce notamment à un travail de cartographie des fonds d'excellence pour la recherche, a aussi permis d'engager et de renforcer un travail en réseau avec les deux autres IEP partenaires de ce projet.

**Le comité salue la mise en place du comité consultatif de documentation pluridisciplinaire et constate que la bibliothèque de Sciences Po Grenoble, animé par une équipe solide et motivée, offre une documentation et des services de qualité aux étudiants et personnels de l'établissement.**

## La réussite des étudiants

### 1/ Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

#### *a/ Un accompagnement des étudiants de qualité, quelle que soit leur origine, avec une attention marquée pour les publics fragiles*

Le processus sélectif de recrutement et la qualité de la formation dispensée sont des facteurs très favorables à l'insertion professionnelle des étudiants. Au fil du temps, autour de la marque Sciences-Po Grenoble, s'est créée l'image d'une filière d'excellence qui ne se dément pas. Les étudiants qui intègrent l'institut y sont choyés, entourés par un personnel attentif à leur bien-être et à leur réussite. Ils bénéficient d'excellentes conditions de travail dans un bâtiment rénové et de l'opportunité de s'investir dans les nombreuses activités qu'organise et soutient l'institut. Elles seront autant d'expériences et d'atouts à faire valoir pour leur avenir professionnel.

Au cours de la 4<sup>ème</sup> et de la 5<sup>ème</sup> année, l'école s'ouvre à des étudiants en provenance d'autres établissements, qui s'ajoutent au contingent d'origine. En second cycle, l'institut aide les élèves à mûrir leur projet professionnel. Certains étudiants de master effectuent des mobilités académiques de spécialité (40 étudiants en 2017-2018 soit 13 % de l'effectif des sortants). De façon générale, les étudiants du second cycle sont de plus en plus nombreux à poursuivre leur expérience de mobilité académique générale par une mobilité internationale (207 étudiants en 2017-2018)<sup>98</sup>.

Par ailleurs, l'École mène à bien, et avec constance, une politique volontariste d'ouverture à des publics « empêchés » dont la particularité est d'y associer toutes les catégories de personnels. Il s'agit de rompre avec l'image largement répandue d'une école réservée aux enfants des classes privilégiées.

Le programme d'ouverture sociale (POS) a ouvert la voie en 2013. Désormais bien ancré dans la vie de l'institution, il s'adresse aux lycéens boursiers de tous les lycées de l'académie. Après sélection, ceux-ci bénéficient d'une « série de coups de pouce » pédagogiques et financiers<sup>99</sup>. Chaque lycéen est accompagné dans la préparation du concours par un parrain étudiant dédié. Les binômes facilitent l'instauration d'un climat de confiance réciproque et nombre de lycéens « POS » deviennent à leur tour parrains. Depuis 2013, 74 lycéens ont réussi le concours d'entrée. En 2019, sur les 35 sélectionnés, 15 ont également été lauréats. En 2017, le POS a franchi une nouvelle étape en étant labellisé « cordée de la réussite » par le rectorat<sup>100</sup>.

Dans le sillage du POS auquel il emprunte son savoir-faire, l'IEPG a lancé le programme d'ouverture aux personnes handicapées (POPH), qui vise à permettre à des élèves du secondaire d'intégrer l'institut avec un accompagnement inspiré du POS et l'instauration d'un concours aménagé<sup>101</sup>. La politique en faveur des personnes en situation de handicap s'incarne aussi dans le projet *HAPI Mobility (HAndi Pass International Mobility)*. Financé dans le cadre de l'Idex, le projet est porté par Sciences-Po au nom de l'UGA. Il s'agit d'encourager la

<sup>98</sup> RAE, p. 40 : sur les mobilités académiques de spécialité au niveau master (40 étudiants en 2017-19 soit 13 % des sortants), et sur les poursuites de la mobilité académique générale par des stages (207 étudiants en 2017-2018).

<sup>99</sup> A l'issue de la campagne de recrutement, la sélection est faite par une commission tripartite (étudiants, enseignants, administratifs).

<sup>100</sup> Cf. Dossier « Cordées de la réussite fiche bilan 2018/2019 et perspectives » et document Powerpoint. L'IEPG est « tête de cordée » pour 9 établissements secondaires.

<sup>101</sup> Le POPH est ouvert aux lycées de terminale de l'académie dont le handicap est reconnu par les services des maisons départementales des personnes handicapées (MDPH) et dont la candidature est examinée par une commission de sélection. Une fois admis, ils bénéficient d'un accompagnement (parrainage par un étudiant, concours blanc, accès à des cours en ligne, rencontre avec des enseignants). Ils sont exonérés des droits d'inscription. Dès 2019, deux élèves ont été admis à intégrer le dispositif dont une par la voie du concours dérogatoire.

mobilité internationale entrante et sortante des étudiants concernés en renforçant les dispositifs d'accueil sur le site grenoblois.

Cette politique d'ouverture à d'autres publics est encouragée par le CA. Celui-ci a approuvé la grille de rémunération permettant d'utiliser la formule prévue par le code de l'éducation (L811-2 et D 811-1) pour recrutement sur contrat des étudiants<sup>102</sup>.

L'IEPG a aussi participé à l'élaboration, au développement ou à la coordination de différents dispositifs mis en place par la Comue UGA. Par exemple, le CEViE a piloté le dispositif Solidarité, Ecoute, Accompagnement (SEA). En parallèle ont été mis en place une cellule d'écoute contre les discriminations<sup>103</sup> et le dispositif *Nightline*, en lien avec la Comue.

Au cours de leur scolarité, les étudiants bénéficient d'un accompagnement et d'un environnement de grande qualité. L'IEPG, attentif à leurs attentes, leur offre des parcours diversifiés avec une ouverture systématique à l'international au cours du premier cycle et des stages spécialisés lors du second. L'institut est parvenu à concilier le recrutement sélectif classique qui le caractérise avec l'ouverture à des publics venus d'autres horizons. La politique de diversification sociale en faveur des lycéens boursiers engagée en 2013 est une réussite. Celle, très récente, en faveur des lycéens souffrant de handicap, inspirée du savoir-faire du programme d'ouverture sociale, est une initiative prometteuse.

### *b/ Une insertion professionnelle réussie malgré une évaluation et une communication perfectibles.*

La pluridisciplinarité permet de développer un éventail de compétences appréciées par les employeurs. Les étudiants diplômés exercent une grande diversité de métiers et satisfont sans difficulté aux exigences du monde du travail. Leur capacité d'adaptation et les expériences acquises à l'IEPG sont des qualités reconnues qui font la différence avec des cursus plus spécialisés.

Dans une démarche de qualité, l'IEPG a repris la main sur les enquêtes d'insertion qui, par le passé, étaient effectuées par l'association des *alumnis*. L'institut en a confié la réalisation à la CGE. L'enquête réalisée au second trimestre 2019 sur les promotions 2018, 2017 et 2016<sup>104</sup> soit 6, 18 et 30 mois après l'obtention du diplôme) a été restituée sous le format d'une batterie très dense de tableaux qu'il conviendrait d'analyser et de synthétiser.

Les données recueillies au cours de l'enquête confirment l'intuition d'une insertion professionnelle réussie et valident la formation dispensée dans sa dimension professionnalisante<sup>105</sup>.

Le réseau des *alumnis* est encore très sous-exploité : il existe certes un annuaire des anciens (mais qui n'intègre pas les étudiants étrangers venus un an en échange) mais l'IEPG n'a pas de stratégie claire définie dans ce domaine, même s'il affirme son souhait de renouer des liens forts avec l'association des *alumnis*.

**Le comité recommande la diffusion des résultats de l'enquête auprès des étudiants et des responsables pédagogiques. Au-delà de la communication, l'information peut servir d'outil de réflexion et de pilotage dans le contexte actuel, évolutif et concurrentiel. Une synthèse de ces données pourrait également figurer sur le site web de l'IEPG.**

L'insertion professionnelle passe également par l'emploi dans la sphère publique<sup>106</sup> et plus précisément par la réussite à de nombreux concours administratifs de catégorie A. A l'instar d'autres IEP régionaux, l'IEPG dispose d'un centre de préparation à l'administration générale (Cpag) doublé d'une préparation à l'École nationale d'administration (ENA) « Prép'Ena »<sup>107</sup>. L'institut propose également un label transversal « méthodologie des concours administratifs », créé pour répondre aux besoins des étudiants qui ne seraient inscrits ni dans le pôle « carrières administratives et judiciaires », ni au cpag.

<sup>102</sup> Délibération du CA du 3 juillet 2018 qui fixe le montant brut par heure de travail à 1,5 smic pour les tutorats « POS » et pour l'assistance et l'accueil des étudiants handicapés.

<sup>103</sup> Développé par le CEViE.

<sup>104</sup> Cf. Enquête 2019 sur l'insertion des Diplômés de Sciences Po Grenoble.

<sup>105</sup> Cf. enquête 2019 p 3 le tableau « Activité selon la promotion » indique que 1,8% était en recherche d'emploi pour la promotion 2016 et 4,5% pour celle sortie en 2018.

<sup>106</sup> Cf. Enquête 2019. Pour la promotion 2018, 43,55% des anciens élèves étaient salariés du secteur privé et 33,42% dans le secteur public.

<sup>107</sup> Le CPAG a vocation à préparer à des concours de catégorie A et la « Prép' Ena » à ceux de la haute fonction publique.

L'entrée dans la vie professionnelle par le concours prend sa source dans le master « administration générale »<sup>108</sup>. Cette filière est en interdépendance naturelle avec d'autres champs importants d'action de l'IEPG, d'une part, la recherche consacrée à la « chose publique »<sup>109</sup> et d'autre part, les multiples relations qu'il noue avec les collectivités territoriales (formation des élus, stages étudiants, manifestations ponctuelles). La place et l'avenir de ce débouché n'ont pas été évoqués dans le RAE. Les tableaux, communiqués au comité, postérieurement à la visite, témoignent d'une réussite mesurée à différents concours. Le nombre des reçus est significatif pour les instituts régionaux d'administration (IRA), plus modeste pour les admis aux concours de l'ENA et de l'institut national des études territoriales (INET)<sup>110</sup>. Les éléments dont dispose le comité sont trop laconiques pour pouvoir identifier les lignes directrices de la politique suivie. Sur le plan organisationnel, la Cour des comptes s'était également interrogée sur la pertinence de conserver Cpag et Prépa' Ena, dont les objectifs et les résultats se recourent en grande partie<sup>111</sup>.

**Le comité recommande à l'IEPG de mieux définir sa politique en matière de préparation aux concours administratifs en précisant les objectifs et les moyens qu'il entend y affecter. Une information précise sur les résultats annuels des préparations pourrait être diffusée sur le site de l'institut.**

Dans le domaine de l'insertion professionnelle, les liens avec les anciens élèves sont un atout qu'il convient de faire fructifier. L'Association des *alumni* de Sciences Po Grenoble constitue, après Paris, le 1<sup>er</sup> réseau de diplômés en région et revendique 14 320 diplômés dont les coordonnées sont recensées dans un annuaire, accessible aux cotisants. Elle offre à ses adhérents les services classiques de recherche d'emploi, de stages, de conseil et d'assistance. Sur son site figurent des informations telles que la « Radiographie des diplômés promos 1980-2017 »<sup>112</sup>. Les relations entre l'Association et l'institut ont été compliquées ces dernières années<sup>113</sup> mais les difficultés semblent surmontées (par exemple, l'Association est membre fondateur de la Fondation abritée aux côtés de l'institut).

**L'insertion professionnelle des étudiants diplômés est réussie comme en atteste l'enquête 2018 conduite par la Conférence des grandes écoles pour le compte de Sciences-Po Grenoble. Pour l'avenir, il est nécessaire de poursuivre régulièrement ces enquêtes et surtout d'analyser les données recueillies. Celles-ci apportent une information précieuse au service de la politique de formation et de la réflexion prospective. La diffusion régulière d'informations relatives à l'insertion professionnelle pourrait être intégrée à la communication institutionnelle. Le comité insiste sur la nécessité de renforcer la collaboration avec l'Association des *alumni*.**

## 2/ Une vie étudiante dynamique et soutenue par l'établissement

Le comité a été extrêmement surpris pendant la visite de découvrir une vie étudiante active, voire foisonnante, alors même que le RAE ne fait aucune mention de vie associative ou de vie de campus. 28 associations<sup>114</sup> actives (et agréées par l'établissement) offrent ainsi un panel très varié d'activités, avec plus d'un événement organisé par jour en moyenne chaque année.

L'établissement encourage largement l'engagement étudiant, qu'il considère comme un élément clé de la construction du parcours des étudiants et du développement des *Soft Skills*. Les étudiants peuvent ainsi valoriser un engagement citoyen ou associatif, ou encore de représentant étudiant, et faire valider 4 ECTS au cours de leur cursus.

Les échanges avec les étudiants rencontrés font apparaître qu'il reste une différence sensible entre ceux qui ont réalisé tout leur parcours en cinq ans et ceux qui arrivent en 4<sup>ème</sup> ou 5<sup>ème</sup> année et sont moins intégrés dans la vie associative. Cette préoccupation apparaît bien dans le RAE<sup>115</sup>, mais aucune piste favorisant cette intégration de publics hétérogènes n'est avancée.

---

<sup>108</sup> Le master « Administration générale » est précédé par l'année (A4) intitulée « carrières administratives et judiciaires ». Les étudiants du M2 préparent donc à la fois le diplôme et la réussite à un concours administratif qui ouvre la porte de la fonction publique.

<sup>109</sup> Cf. RAE, p. 30, 32 avec les travaux du CERDAP, les relations avec les collectivités territoriales, l'étude de l'Administration, la transformation de l'Etat.

<sup>110</sup> Le tableau « Résultats aux différents concours 2009-2016 » indique 2 reçus au concours externe et 8 au concours interne de l'ENA, 9 à l'INET et 47 aux IRA.

<sup>111</sup> Source : Cour des comptes. Rapport « Les IEP en région-observations définitives » p. 39 et 40, sur les préparations aux concours administratifs.

<sup>112</sup> <http://diplomes-IEPGa.fr/gre/pdf/RADIOGRAPHIE2018.pdf>

<sup>113</sup> Baisse substantielle de la subvention annuelle de l'IEPG et instabilité de la gouvernance de l'association.

<sup>114</sup> Source : entretiens.

<sup>115</sup> RAE, p. 17.

L'IEPG, attaché à développer un cadre sécurisant et bienveillant, a élaboré plusieurs chartes à destination des associations et des étudiants : Charte pour l'égalité et contre les discriminations<sup>116</sup>, Charte vie associative<sup>117</sup>, Charte sur les événements festifs. Par ailleurs, les étudiants engagés dans les associations reçoivent des formations coordonnées par l'IEPG et dispensées tantôt par des professionnels (de la prévention, de la santé), tantôt par leurs pairs.

La création d'un poste de chargé de mission « vie associative » lors du dernier contrat quinquennal a permis de mieux organiser cette énergie débordante au sein du campus. Le Cercle des assos, créé en 2018 par le CEViE constitue un nouvel organe de discussion entre les associations de l'IEPG et ses personnels.

L'IEPG a également mis en place des aménagements d'études notamment pour les sportifs de haut niveau, pour les artistes ou pour les étudiants en situation de handicap.

**Le comité, s'il déplore que le RAE soit muet sur la vie étudiante, salue la grande diversité et la vitalité de la vie étudiante à l'IEPG. Toutefois, le comité remarque que le soutien et l'encadrement institutionnel de la vie étudiante de l'IEPG reposent sur une charge de mission assurée à temps partiel par un enseignant-chercheur, apparemment sans appui administratif dédié, ce qui peut limiter l'efficacité du dispositif.**

### 3/ Une forte implication des étudiants dans la vie de l'IEPG

De manière informelle, les élus étudiants désignent chaque année un représentant des usagers au CA qui assure les fonctions – non officielles – de vice-président (VP) étudiant auprès de l'IEPG, mais aussi de la Comue et ensuite du futur EPE UGA.

Le CEViE et le Cercle des assos constituent deux organes majeurs de discussion avec les étudiants. Les étudiants se sentent écoutés par l'IEPG : ils sont en effet impliqués dans la construction des maquettes de formation, l'élaboration des calendriers, ainsi que sur des questions relevant des commissions pédagogiques. Ce ne sont donc pas seulement les élus étudiants qui s'engagent dans la vie de l'IEPG, mais aussi les représentants des associations étudiantes et les délégués d'années dans chaque « conférence de méthode »<sup>118</sup>.

Si, ni les élus étudiants, ni le VPE ne sont inclus dans l'équipe de direction de l'IEPG, celle-ci a fait des efforts pour multiplier les espaces de dialogue institutionnel (CA, CEViE), informel (Cercle des assos) ou encore pédagogique (Commission pédagogique). Les élus étudiants ne jugent pas forcément dans leur intérêt d'être inclus dans l'équipe de direction et préfèrent conserver une distance leur garantissant une certaine indépendance.

Le grand nombre de représentants des usagers dans les conseils les incitent à s'engager et à participer à la vie de l'IEPG.<sup>119</sup> Ceux-ci sont d'ailleurs clairement identifiés auprès de la population étudiante de l'IEPG, y compris chez les étudiants en mobilité entrante. Les élus étudiants ont par ailleurs été consultés et entendus à l'occasion de l'orientation des fonds « contribution vie étudiante et de campus ».

Si les étudiants n'ont pas toujours la capacité d'être à l'initiative de points inscrits aux ordres du jour des conseils, ils estiment cependant être capables de les amender selon leurs revendications et sans opposition de la direction. L'envoi en amont des documents de préparation leur permet d'être efficaces et prouve que l'IEPG est à l'écoute de ses étudiants.

**Le comité souligne que si la vie étudiante et l'implication des étudiants sont dynamiques au sein de l'IEPG, il semble que les étudiants de l'IEPG pourraient être mieux intégrés à la vie de campus de la Comue.**

## Les relations européennes et internationales

1/ Une politique d'internationalisation riche de nombreux partenariats, mais à inscrire dans une stratégie à consolider

---

<sup>116</sup> CA du 31 mai 2018.

<sup>117</sup> CA du 27 avril 2017.

<sup>118</sup> Une conférence de méthodes correspond à un groupe de travaux dirigés (TD).

<sup>119</sup> Source : document « Instances de Direction », pp. 1 à 2.

Sciences-Po Grenoble a construit son projet international sur de très nombreux partenariats, en zone Europe (115) ou hors Europe (55)<sup>120</sup>. Cette internationalisation se traduit par le choix stratégique de rendre obligatoire un séjour d'un an à l'étranger, pour y suivre des modules d'enseignement ou y réaliser des stages. Contrairement à la grande majorité des IEP de région qui organisent une année de mobilité sortante pour leurs étudiants en troisième année, Science-Po Grenoble fait partir ses étudiants en mobilité internationale pendant leur seconde année (250 par an). Pour favoriser ces échanges internationaux, les étudiants ont une formation très développée en langues étrangères (principalement l'anglais) dès leur première année, et plusieurs cours sont dispensés uniquement en anglais (souvent par la douzaine de professeurs étrangers invités chaque année), ce qui permet d'ailleurs aux étudiants internationaux en échange de pouvoir suivre un « *English Track* » s'ils le souhaitent. En troisième année et avec une intensité encore plus forte en second cycle, ce sont des cours en langue et non plus de langue qui sont dispensés, avec des « cours à contenu » enseignés en langue étrangère. En contrepartie, un nombre équivalent d'étudiants étrangers sont en échange dans l'établissement ou inscrits dans l'un des quatre doubles diplômes co-organisés avec les universités de Konstanz en Allemagne (depuis 2008), Salamanca en Espagne (depuis 2016), Baranquilla en Colombie, et Rabat au Maroc (où la collaboration est étendue à un partenariat stratégique plus large).

Le double diplôme avec l'université de Konstanz rencontre un beau succès (entre 5 et 8 étudiants en échange par année), celui avec l'université de Salamanque un peu moins (de l'ordre de deux étudiants par an). Une quarantaine d'étudiants diplômés de la licence de l'université internationale de Rabat (soit le tiers de leur cohorte) viennent suivre le master à Grenoble. Les responsables locaux de ces échanges et les autorités des trois universités sont très satisfaits d'un partenariat qu'ils souhaitent poursuivre. Le double diplôme, porteur de la marque « Sciences-Po », représente une réelle plus-value pour eux.

Une cinquantaine d'étudiants de master suivent aussi des enseignements ou réalisent des stages avec ces mêmes institutions, principalement pour ceux qui rejoignent le programme en 4<sup>ème</sup> année et qui n'ont pas eu de mobilité dans leur parcours antérieur. Cela entraîne un grand brassage de cultures et de nationalités différentes au sein de l'établissement, avec un impact fort sur ses pratiques pédagogiques.

Cette politique est portée par une direction des relations internationales dynamique, mais une équipe de petite taille (quatre personnes) qui gère essentiellement les partenariats (avec un taux de renouvellement des accords très important) et les mobilités *in* et *out* des étudiants. La charge lourde de ces nombreux dossiers est jugée supportable par l'équipe, même si chaque étudiant est accompagné de manière très personnalisée. Les étudiants sortants reçoivent toute information utile dès leur arrivée dans l'établissement, pour les aider à finaliser leur choix de destination. Cela se traduit par un très bon taux de satisfaction des étudiants partis en échange. Seul un très petit nombre d'étudiants (de l'ordre de 4 à 5 sur 300<sup>121</sup>) connaissent des difficultés lors de leur période de mobilité.

Différentes bourses, sur fonds propres ou venant d'aides régionales sont aussi disponibles pour couvrir les frais supplémentaires générés par la mobilité obligatoire même si les étudiants considèrent que leur attribution est parfois obscure, dans la mesure où les décisions relèvent des gestionnaires administratifs et académiques des échanges, sans que des règles précises d'attribution soient explicitement rendues publiques.

Le choix des destinations pour les échanges d'étudiants s'inscrit dans une volonté de leur proposer toutes les parties du monde. Cependant, en matière de partenariat stratégique impliquant les trois missions d'enseignement, de recherche et de formation continue, un choix clair et exclusif, à ce moment, a été effectué en faveur de l'Université internationale de Rabat. Ce choix d'exclusivité peut apparaître surprenant puisqu'il est conclu avec une très jeune université, qui n'a pas d'expertise reconnue dans les enseignements couverts par l'IEPG ni en matière de recherche.

Il représente donc davantage un pari sur l'avenir que la consolidation d'un accord avec une université reconnue par la communauté scientifique. L'insertion des étudiants ayant accompli la totalité de leur licence à Rabat dans le master de Sciences-Po Grenoble semble poser quelques problèmes, compte tenu d'une certaine hétérogénéité du niveau de ces étudiants, sans que des chiffres précis soient disponibles sur la durée moyenne d'achèvement de ce master. Par ailleurs, le nombre de professeurs de Sciences-Po enseignant effectivement dans la licence à Rabat est plus faible (de l'ordre de 2 à 3 cours par an) qu'espéré dans les accords. Quant à la dimension recherche, la participation aux trois unités de recherche (Pacte, Cerdap2 et Cesice) est quasiment inexistante à ce jour, et les activités de la quatrième unité annoncée dans le RAE<sup>122</sup>, le Leposhs, relèvent pour le moment de déclarations d'intention et n'ont pas encore abouti à des projets ou réalisations. L'Université internationale de Rabat venant d'obtenir la reconnaissance pour délivrer des doctorats, cela pourra peut-être dynamiser la dimension recherche du partenariat. Par contre, plusieurs activités de formation de cadres marocains, entre autres dans les administrations pénitentiaires, ont déjà été organisées.

---

<sup>120</sup> Source : power point de présentation du directeur de l'IEPG.

<sup>121</sup> Données fondées sur l'appréciation des services administratifs, mais non quantifiées systématiquement année par année.

<sup>122</sup> RAE, p. 31.

**Le comité recommande donc que le partenariat stratégique avec l'université de Rabat soit évalué dans toutes ses dimensions, pédagogique, scientifique, organisationnelle et financière.**

De nouveaux partenariats sont annoncés, avec l'Uqam (Montréal) ou l'Université française d'Egypte, mais certaines réserves peuvent être exprimées.

La première concerne la dimension restreinte et marginale des projets de recherche dans les accords de partenariats conclus, sans qu'y soient associées les unités de recherche et sans concertation avec la direction de la recherche. Il n'y a donc pas de coopération scientifique structurelle, sinon dans le projet avec Rabat, mais à un stade très embryonnaire pour l'instant. **Le comité recommande donc à l'établissement de s'appuyer sur les partenariats d'échange existants afin d'initier et de soutenir une véritable politique de coopération scientifique à l'international, d'autant plus qu'il peut s'appuyer sur des unités de recherche qui développent de nombreux projets et partenariats avec des chercheurs internationaux.**

La deuxième est liée au peu de recours de Sciences-Po Grenoble à l'Université Grenoble Alpes pour s'inscrire dans des projets européens. Manifestement, l'établissement développe ses partenariats en propre, avec son identifiant Erasmus propre (qu'il conservera au sein de l'EPE UGA) et ne s'intègre donc pas, ou peu, dans ce projet collectif.

**Le comité recommande à l'IEPG de s'appuyer de manière plus forte sur la Comue UGA, et de développer des synergies, par exemple pour la gestion des logements, ou des documents administratifs comme les visas.**

## Conclusion

L'Institut d'études politiques de Grenoble, après avoir traversé des moments très difficiles, entre désormais dans une nouvelle phase de son histoire. Son intégration dans l'EPE UGA est probablement le plus grand changement institutionnel de l'établissement depuis sa création en 1948.

Les efforts demandés aux équipes ont été intenses, et la perspective de la mise en place de l'EPE, avec ce que cela implique en termes de charge de travail, peut légitimement inquiéter. Il s'agit d'un point de vigilance majeur pour l'IEPG : les évolutions institutionnelles récentes ont nécessité une implication considérable des personnels (administratifs et enseignants/enseignants-chercheurs). L'étape qui s'annonce et sa mise en œuvre pourraient entraîner des réactions négatives si la charge devenait trop importante sur des personnels déjà fortement sollicités.

La décision de devenir établissement-composante de l'EPE traduit sans conteste à la fois une confiance dans ses propres forces, et dans sa capacité à être entendu par ses partenaires sur le site. Ce choix reflète le succès de la stratégie suivie par l'Institut depuis 2015, présent dans toutes les instances de décisions de la Comue et de l'Idex, ce qui lui a permis d'être reconnu dans son expertise pluridisciplinaire.

Les étudiants sont au cœur du projet de l'IEPG : sur ce point, la grande qualité de l'accompagnement des étudiants, les efforts considérables menés depuis de nombreuses années pour accueillir des publics empêchés et pour diversifier le recrutement, sont remarquables. La riche vie étudiante renforce le sentiment d'appartenance des étudiants à l'Institut, qui offre des possibilités de parcours très variés. En revanche, cette grande diversité des parcours est peu lisible, et souffre de l'absence d'une ligne directrice claire. L'engagement de l'IEPG dans la formation continue et la formation à distance, s'il reste limité, est prometteur.

Les publics de l'IEPG ont changé, les débouchés également : les étudiants de l'IEPG s'insèrent de plus en plus dans le monde de l'entreprise. Si l'IEPG affirme avoir pris conscience de ce changement, cela ne se traduit pas

encore concrètement : son entrée dans la Conférence des grandes écoles est une étape, mais sur d'autres aspects (rôle des *alumni*, participation d'intervenants du monde socio-économique dans les comités de perfectionnement des diplômés) le chemin à parcourir est encore important.

Les relations internationales de l'IEPG sont principalement absorbées par la deuxième année à l'étranger, qui mobilise une énergie considérable pour trouver des universités d'accueil de qualité et accompagner les étudiants entrants et sortants. A ce titre, il manque à l'IEPG des partenariats internationaux réellement structurants, qui seraient développés dans leur dimension formation mais aussi recherche. Le choix restreint à un seul partenaire clé peut interroger alors que l'IEPG pourrait utilement se diversifier et développer d'autres partenariats forts.

Les années à venir sont porteuses de risques, et l'IEPG, à la veille d'intégrer l'établissement public expérimental UGA, n'a semble-t-il pas tiré toutes les conséquences de ce changement majeur. Au cœur de ses préoccupations, l'IEPG affirme qu'il veillera à la réalité de la tutelle fonctionnelle mise en place avec les laboratoires, souhaitant ainsi conserver une forte identité recherche. Mais au-delà de cet aspect, l'IEPG apparaît encore timide dans sa volonté de se saisir pleinement des problématiques à venir. Le caractère réversible de cette expérimentation ne doit pourtant pas faire illusion : l'IEPG, désormais en ordre de marche, peut s'engager résolument dans cette nouvelle étape.

L'IEPG a réussi, en quelques années, un redressement spectaculaire ; la vie étudiante au sein de l'institut est remarquable, la qualité de sa recherche indéniable. L'institut a su accompagner les évolutions stratégiques du site, étant toujours présent et actif. Il en récolte les fruits aujourd'hui. Les risques ne sont pas nuls : l'IEPG a un problème (récurrent) de moyens humains, et il peine parfois à hiérarchiser ses priorités et à s'interroger sur la soutenabilité de certains de ses choix.

Une nouvelle étape s'ouvre pour l'IEPG, qui s'y engage avec lucidité, et bien conscient des risques. Pour réussir dans cette nouvelle étape, il peut s'appuyer sur un attachement exceptionnel de l'ensemble de la communauté à la marque Sciences-Po, et sur une image d'excellence confortée auprès de ses partenaires.

## 1/ Les points forts

- Une implication de toutes et tous, une prise de conscience collective et une grande lucidité qui a permis d'assainir une situation financière et administrative très critique.
- Une forte implication dans l'Idex, qui se traduit par une visibilité portée par une image d'excellence dans le domaine de la recherche en Sciences humaines et sociales et par son expertise reconnue en matière de pluridisciplinarité.
- Une démarche qui met l'étudiant au cœur du projet et qui s'appuie sur un suivi personnalisé de grande qualité.
- Une attention particulière aux publics fragiles ou empêchés avec des réussites indéniables, et une compétence reconnue dans ce domaine par les partenaires sur le site.
- Un sentiment d'appartenance de l'ensemble de la communauté à l'institution Sciences-Po, encore renforcé ces dernières années et qui se traduit par un réel esprit de famille et une solidarité.

## 2/ Les points faibles

- Des difficultés pour l'établissement à clarifier ses priorités dans un environnement en constante évolution et à donner du sens et de la cohérence à une multitude d'initiatives.
- Une fragilité parfois inquiétante des équipes, et du dispositif des fonctions supports (aggravée par un certain éparpillement des forces), qui ont dû faire face à des changements rapides et ininterrompus depuis plusieurs années avec des moyens humains souvent limités.
- Des partenariats socio-économiques à renforcer dans le cadre d'une stratégie à mieux définir, pour développer une réelle « culture entreprise » à Sciences Po Grenoble.
- Une politique de relations Internationales qui se résume essentiellement à la mobilité étudiante, et qui manque de partenariats structurants de qualité (le seul partenariat structurant identifié avec l'Université internationale de Rabat demandant encore à faire ses preuves).
- Des étudiants encore peu actifs au sein du campus grenoblois et participant peu à la vie hors des murs de Sciences Po au moment de l'entrée dans l'établissement public expérimental UGA.

### 3/ Les recommandations

- Réfléchir à un projet d'établissement et définir des priorités en cohérence avec les projets de l'établissement public expérimental UGA.
- Profiter de la mise en place de l'établissement public expérimental UGA pour étudier les possibilités de gagner des marges de manœuvre sans perte d'identité et en conservant les services de proximité.
- Poursuivre le travail de professionnalisation des fonctions support : au rythme des changements demandés et en inscrivant cette construction dans la durée.
- Repenser l'offre de programme de 2<sup>ème</sup> cycle en tenant compte des transformations des publics et de l'insertion professionnelle, avec une offre évolutive construite autour d'axes forts sachant dépasser l'héritage.
- Porter, inscrire et diffuser au niveau collectif une réflexion déjà bien avancée sur les liens entre formation initiale, formation continue et formation à distance pour faire de l'IEPG un pilote dans cette reconfiguration des formations.
- Finaliser une feuille de route politique claire pour la communication.

# Liste des sigles

## A

AC	Agent comptable
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
AuRa	Auvergne-Rhône-Alpes (région)

## B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
--------	---

## C

CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEViE	Conseil des études et de la vie étudiante
CGE	Conférence des grandes écoles
CHSCT	Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comex	Comité exécutif de pilotage
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cos	Conseil d'orientation stratégique
CPER	Contrat de plans État-région
CS	Commission scientifique
CTI	Commission technique d'établissement

## D

DEA	Diplôme d'études approfondies
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DG	Directeur général
DGS	Directeur général des services
DGSA	Directeur général des services adjoint

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENA	École nationale d'administration
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPE	Établissement public expérimental
ERC	<i>European Research Council</i>
Esad	École supérieure d'art et design Grenoble-Valence
ETP	Équivalent temps plein

## F

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

## G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique  
Gip Groupement d'intérêt public

## H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

## I

IDEX Initiative d'excellence  
IEP Institut d'études politiques  
Inet Institut national des études territoriales  
INPG Institut polytechnique de Grenoble  
Inra Institut national de la recherche agronomique  
Inria Institut de recherche en informatique et en automatique  
Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale  
IRA Instituts régionaux d'administration  
Irstea Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture

## L

L (LMD) Licence  
L/L1/L2/L3 (LMD) Licence, licence 1<sup>re</sup> année, 2<sup>e</sup> année, 3<sup>e</sup> année  
LMD Licence-master-doctorat

## M

M (LMD) Master  
M/M1/M2 (LMD) Master, master 1<sup>ère</sup> année, 2<sup>e</sup> année  
MDPH Maison départementale des personnes handicapées  
MOOCS Formations en ligne ouverte à tous

## N

NBI Nouvelle bonification indiciaire  
Neige Nouvelle écriture informatique de gestion des étudiants

## P

PIA Programme d'investissements d'avenir  
POPH Programme d'ouverture aux personnes handicapées  
POS Programme d'ouverture sociale

## R

RAE Rapport d'autoévaluation  
RCE Responsabilités et compétences élargies  
RH Ressources humaines  
RI Relation internationales  
Rifseep Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel  
RNCP Répertoire national des certifications professionnelles

## S

SHS Sciences humaines et sociales  
SIGB Système intégré de gestion de bibliothèque  
Sifac Système d'information financier analytique et comptable  
SIMSU Service informatique mutualisé du site universitaire de Grenoble  
SUDOC Système universitaire de documentation

## T

TD Travaux dirigés

## U

UC2A Université Clermont Auvergne et associés

UGA Université Grenoble Alpes

UMR Unité mixte de recherche

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience

VP Vice-président

# Observations de la directrice



Sabine Saurugger  
Directrice de Science Po Grenoble (depuis le 1 février 2020)

Jean-Charles Froment  
Directeur honoraire de Sciences Po Grenoble (directeur jusqu'au 31 janvier 2020)

Grenoble, 20 avril 2020

Monsieur le Directeur,

L'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble (IEPG ou Sciences Po Grenoble) et l'ensemble des personnels enseignants-chercheurs, administratifs et étudiants tiennent d'abord à remercier le comité de visite du HCERES et son président pour la qualité des échanges et leur écoute lors des différentes rencontres organisées. Cette évaluation s'est déroulée dans de très bonnes conditions et a incontestablement constitué un temps fort dans la vie de notre établissement dédié à une réflexion stratégique collective sur son évolution et ses perspectives. De façon générale, le rapport produit traduit fidèlement les discussions engagées et témoigne d'une très bonne compréhension des enjeux et des objectifs qui aujourd'hui structurent le projet de l'IEPG. Nous ne pouvons aussi que nous réjouir et remercier le comité de souligner dans son rapport à plusieurs reprises l'efficacité de la stratégie mise en place par l'établissement depuis 2015 et d'en noter les impacts très positifs dans de nombreux domaines. Il relève aussi de façon claire l'insuffisance des ressources dont nous disposons et qui menacent la pérennité des transformations engagées. Nous entendons aussi parfaitement les interrogations émises dans le rapport sur certains facteurs de fragilité encore présents justifiant de différentes améliorations à apporter à notre organisation. A cet effet, nous souhaitons faire part des observations suivantes :

## ***- Sur la stratégie d'intégration au sein de l'EPE Université Grenoble Alpes***

Le rapport souligne l'investissement de notre établissement dans la politique de site et sa reconnaissance par les partenaires. Cette évolution a reposé sur un vrai changement de stratégie de Sciences Po Grenoble qui a porté ses fruits. Le comité souligne cependant que l'établissement n'a pas clairement identifié l'impact dans les années à venir de la construction et de son intégration dans l'Etablissement public expérimental Université Grenoble Alpes (EPE UGA). Cette indétermination est une réalité qui n'est pas propre à Sciences Po Grenoble, mais interroge tous les établissements-composantes. Le caractère expérimental de ces nouveaux établissements ouvre en effet de nombreuses incertitudes sur leur évolution future et son impact sur leurs membres, y compris ceux conservant leur personnalité morale. C'est pourquoi Sciences Po Grenoble, plutôt que de subir cette transformation, a préféré en devenir l'un des acteurs moteurs à tous les niveaux, tant sur le plan politique (directoire et ses déclinaisons spécialisées, les vice-présidences) qu'administratif (Co-tech DGS et coordinations administratives spécialisées). Cette présence active nous permettra de mieux mesurer et maîtriser les évolutions à venir.

- ***Sur la gouvernance et le pilotage***

Le rapport ne justifie pas de remarque particulière sinon deux précisions complémentaires que nous pouvons apporter :

. Il est souligné qu'il n'existe pas d'encadrement intermédiaire au sein de l'établissement, le pilotage se situant surtout au niveau DG et DGS. Cette remarque mérite d'être relativisée : tant au niveau administratif à travers les chefs de service qu'au niveau politique avec les directeurs thématiques (direction des études, direction des relations internationales et direction de la recherche), ces échelons intermédiaires ont non seulement bien été mis en place mais ont même joué un rôle déterminant pour le bon fonctionnement de l'établissement. Une priorité administrative a même été de consolider le rôle et la coordination des chefs de service (formations management, réunion hebdomadaire des chefs de service, etc.) ;

. Il est indiqué que la dispersion des chargés de mission ne permet pas le recrutement de certains agents dont l'établissement aurait besoin (par exemple un contrôleur de gestion). Nous ne comprenons pas le lien entre ces deux problématiques. Les chargés de mission sont tous des enseignants-chercheurs dont l'activité est dédiée à certaines problématiques spécifiques pour précisément compenser l'insuffisance des postes sur lesquels l'établissement peut s'appuyer. Leur seule rémunération à ce titre relève de l'attribution d'une prime annuelle fixée en fonction de la grille du référentiel de Sciences Po Grenoble. Ils ne viennent donc pas affecter les ressources de Sciences Po Grenoble en mobilisant des moyens qui auraient été de nature à permettre des recrutements supplémentaires.

- ***Sur la politique de communication***

Le rapport souligne l'importance de définir une feuille de route stratégique en matière de communication de l'établissement, en évoquant le caractère « inabouti » de sa politique dans le domaine. Nous ne pouvons qu'être en accord avec cette recommandation tout en soulignant les progrès importants qui ont déjà été réalisés ces dernières années par le service (par exemple en matière de communication interne, d'organisation et de gestion des événements, etc.), et ce dans un contexte de ressources très contraint. Dans cette perspective, un travail préalable a été demandé au service de communication pour formuler des propositions pour une stratégie renforcée. De plus la nouvelle direction de l'établissement a mis en place dans son équipe un chargé de mission dédié spécifiquement à la communication. Ce renforcement de l'engagement politique dans le domaine de la communication ne peut qu'aller dans le sens de la recommandation formulée.

- ***Sur la politique scientifique de l'établissement***

Nous remercions d'abord le comité de visite d'avoir souligné le haut niveau des laboratoires rattachés à Sciences Po Grenoble, la pertinence de la création d'un service de la recherche dédié et la reconnaissance sur le site de l'expertise de notre établissement en matière de SHS. Une seule remarque formelle appelle une réponse de notre part. Il est en effet indiqué que la partie du RAE consacré à la recherche manque de données chiffrées. Effectivement ces données n'ont pas été directement intégrées dans le RAE car elles figuraient toutes dans le rapport sur la recherche qui était joint en annexe. Le rapport sur la recherche 2018 qui permet l'actualisation de ces données a en effet été publié en décembre 2019.

Le rapport mentionne également un lien distendu avec le laboratoire LEPOSHS, situé au sein de l'Université internationale de Rabat et dont l'IEP est tutelle secondaire. Si ce lien mérite en effet d'être renforcé, le potentiel de cette collaboration nous semble très grand. La question des politiques publiques, pour laquelle Sciences Po Grenoble est reconnue, se pose de manière nouvelle dans l'Afrique du Nord, et sur le continent africain plus généralement. Un laboratoire reconnu situé à Rabat dont la spécialité est justement l'émergence des problèmes de l'action publique et l'évaluation des politiques publiques nous permettra d'être encore plus performant dans ce domaine.

Enfin, pour illustrer la force de notre établissement en matière scientifique, nous indiquons que l'une de nos enseignantes-chercheuses vient d'obtenir un ERC Consolidator Grant, ce qui constitue le premier ERC en SHS obtenu sur le site universitaire Grenoble Alpes.

#### - ***Sur la politique de formation de l'établissement***

La question de la cohérence et de la lisibilité d'une offre de formation en second cycle très diversifiée est posée par le comité. Nous signalerons d'abord qu'un resserrement et une actualisation de notre offre de formation aux nouveaux besoins sociaux ont d'ores et déjà été engagés : deux parcours (Amérique latine et Gouvernance régionale) ont été fermés : un parcours (Stratégie internationale des acteurs locaux) a été intégré dans le parcours Management des collectivités territoriales ; enfin un nouveau parcours spécialisé sur les questions de transition liées au changement climatique et aux enjeux environnementaux a été ouvert. Cette adaptation de notre offre de formation se poursuivra l'année prochaine.

Mais nous voulons ensuite aussi insister sur le fait que l'identité même des Instituts d'Etudes Politiques, dont la formation conduit à des débouchés professionnels extrêmement variés, dans le secteur public/privé, sur le plan local/national/international et dans des domaines d'expertise très nombreux, exige d'offrir à nos étudiant.e.s une offre de formation suffisamment large pour répondre à leurs projets. Cette réalité n'est en rien spécifique à Sciences Po Grenoble, tous les IEP étant confrontés à la même problématique en proposant, eux aussi, de très nombreuses formations de second cycle. Si donc le travail de rationalisation et d'amélioration de la lisibilité de notre offre est nécessaire et se poursuivra, il ne pourra conduire à un appauvrissement trop conséquent de sa diversité qui serait, in fine, extrêmement préjudiciable pour nos étudiant.e.s.

#### - ***Sur la politique internationale de l'établissement***

Sur ce plan le rapport souligne la nécessité pour l'établissement de développer de nouveaux partenariats stratégiques, qui aille au-delà de la seule Université internationale de Rabat. Concernant cette dernière, il indique le besoin d'en réaliser une évaluation dans tous les domaines. Là encore, l'analyse des évaluateurs nous semble pertinente. Si la coopération avec l'UIR vient d'être renouvelée, il a été clairement indiqué qu'elle devrait faire l'objet d'un bilan précis pour en apprécier les apports et les limites. Quant à l'élargissement des partenariats stratégiques, la nouvelle direction de Sciences Po Grenoble l'a clairement identifié comme un projet prioritaire en faisant évoluer le pilotage de la direction des relations internationales pour développer de nouveaux partenariats. Cependant nous tenons à souligner qu'au regard de la petite taille de l'établissement, il serait inopportun d'envisager le développement de trop nombreux partenariats stratégiques, nécessairement très consommateurs de temps et de ressources.

Nous apporterons aussi deux précisions complémentaires en réponse à cette partie : d'une part, il est indiqué que Sciences Po Grenoble devrait renforcer ses coopérations scientifiques internationales compte tenu de la force de ses laboratoires, mais il est à noter que chacun des laboratoires est déjà porteur de ses propres partenariats internationaux dans leurs domaines d'expertises scientifiques. Il ne serait pas pertinent de se substituer à eux dans ce domaine. D'autre part, il est mentionné que nous développons notre politique internationale indépendamment des choix et des partenariats stratégiques de la ComUE UGA. Ce n'est pas tout à fait exact. D'abord parce que Sciences Po Grenoble a toujours été impliqué dans la commission RI de la ComUE et/ou la Comex RI de l'IDEX et a d'ailleurs, à ce titre, participé à plusieurs missions internationales du site ; ensuite, parce qu'il s'agit moins d'une volonté de Sciences Po Grenoble de ne pas émarger à la plupart de ces partenariats qu'une conséquence de leur orientation jusqu'à présent très « sciences dures ». Cette situation est clairement en train d'évoluer et devrait faciliter les synergies locales en la matière.

Nous espérons que ces réponses auront apporté d'utiles précisions à la bonne compréhension de la stratégie et de la trajectoire d'évolution de notre établissement et nous renouvelons nos remerciements à l'ensemble des membres du comité de visite et à son président pour le travail et l'évaluation effectués.

Nous vous prions d'agréer, M. le Directeur, l'expression de nos considérations distinguées.

Sabine Saurugger  
Directrice de Sciences Po Grenoble

Jean-Charles Froment  
Directeur honoraire de Sciences Po Grenoble



## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Institut d'études politiques de Grenoble a eu lieu du 15 au 17 octobre 2019. Le comité était présidé par **M. Stéphane MOTTE**, maître de conférences (sciences économiques) de l'université de Poitiers et ancien vice-président du conseil d'administration de cette université.

Ont participé à cette évaluation :

- **Mme Dominique DALMAS**, inspectrice générale de l'administration honoraire au ministère de l'Intérieur.
- **M. Marc LITS**, professeur émérite (sciences de l'information et de la communication) à l'université catholique de Louvain, ancien vice-président de cette université.
- **M. Pierre-Antoine SUAREZ**, vice-président étudiant de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.
- **M. Emmanuel RANC**, directeur général adjoint des services de l'université de Bourgogne.

Dany VANDROMME, conseiller scientifique, et Viviane RENAULT, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)