

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES DE LYON - SCIENCES PO LYON

---

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

Rapport publié le 07/09/2020



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> :

Thierry Montalieu, Président du comité

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

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

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

# Sommaire

|                                                                                                                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Sommaire .....                                                                                                                                                                                                   | 2  |
| Présentation de l'établissement .....                                                                                                                                                                            | 4  |
| 1 / Caractérisation du territoire d'implantation.....                                                                                                                                                            | 4  |
| 2 / Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue Université de Lyon .....                                                                                                                   | 4  |
| 3 / Caractérisation de l'Institut d'études politiques de Lyon – Sciences Po Lyon.....                                                                                                                            | 5  |
| Le positionnement institutionnel et la stratégie .....                                                                                                                                                           | 7  |
| 1 / L'analyse du positionnement institutionnel : des enjeux clairement identifiés dans un environnement potentiellement perturbateur .....                                                                       | 7  |
| 2 / La stratégie institutionnelle.....                                                                                                                                                                           | 8  |
| a/Des partenariats académiques multipliés dans un contexte d'incertitudes générées par les réorganisations locales .....                                                                                         | 8  |
| b/Des partenariats socio-économiques au potentiel fort mais peu exploités .....                                                                                                                                  | 10 |
| c/La Public Factory, un levier stratégique à fort potentiel qui nécessite une attention soutenue dans sa mise en œuvre .....                                                                                     | 11 |
| La gouvernance et le pilotage .....                                                                                                                                                                              | 12 |
| 1 / L'organisation interne de l'établissement : des mutations en cours.....                                                                                                                                      | 12 |
| 2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie.....                                                                                                                            | 13 |
| a/Une direction très incarnée au service d'une stratégie volontariste d'autonomisation .....                                                                                                                     | 13 |
| b/Une démarche qualité encore embryonnaire.....                                                                                                                                                                  | 14 |
| c/Politique de communication : une identité revitalisée mais une stratégie encore peu aboutie .....                                                                                                              | 14 |
| 3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique : un renforcement récent des outils structurants face aux défis du passage aux responsabilités et compétences élargies ..... | 15 |
| 4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, système d'information, immobilier ....                                                                                                    | 15 |
| a/Une gestion RH qui doit évoluer pour répondre aux exigences des RCE.....                                                                                                                                       | 15 |
| b/Une gestion financière maîtrisée mais perfectible dans sa dimension analytique et pluriannuelle .....                                                                                                          | 16 |
| c/Système d'Information : une ambition d'autonomie freinée par des ressources limitées .....                                                                                                                     | 18 |
| d/Immobilier : une fonction structurée dans ses procédures mais qui pourrait manquer de ressources humaines dans la perspective de projets d'extension .....                                                     | 18 |
| La recherche et la formation.....                                                                                                                                                                                | 19 |
| 1 / La politique de recherche : un positionnement original mais fragile .....                                                                                                                                    | 19 |
| a/ Une volonté d'affirmer une contribution par des actions de la commission scientifique de l'établissement .....                                                                                                | 19 |
| b/Les laboratoires de rattachement des enseignants-chercheurs maîtrisent cependant l'essentiel des leviers scientifiques dans un environnement incertain.....                                                    | 20 |
| 2 / La politique de formation tout au long de la vie : à la recherche d'un nouvel équilibre .....                                                                                                                | 21 |
| a/ Une formation initiale de qualité et pluridisciplinaire, avec une préoccupation d'innovation et de professionnalisation à renforcer .....                                                                     | 21 |
| b/ Une formation continue encore en phase de se développer.....                                                                                                                                                  | 22 |
| c/ Un soutien administratif amélioré, une évaluation des formations qui reste non effectuée .....                                                                                                                | 22 |
| 3 / Le lien entre recherche et formation dépendant de la configuration des études doctorales au niveau du site. ....                                                                                             | 23 |
| 4 / La politique documentaire structurée mais peu mobilisée pour la transformation pédagogique de l'établissement .....                                                                                          | 23 |
| La réussite des étudiants.....                                                                                                                                                                                   | 24 |

|                                                                                                                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle : un suivi accru qui illustre une formation de qualité .....                                                                                | 24 |
| a/ Une formation pluridisciplinaire d'une grande qualité permettant une bonne insertion des jeunes diplômés .....                                                                                                          | 24 |
| b/ L'association des Alumni dans la réussite et l'insertion des étudiants : un vecteur de réussite dont il convient d'assurer la pérennité.....                                                                            | 25 |
| 2 / Une vie étudiante riche dont la prise en compte par l'établissement est insuffisante .....                                                                                                                             | 26 |
| a/ Un tissu associatif dense par la grande implication des étudiants, qu'il convient de soutenir .....                                                                                                                     | 26 |
| b/ Le déploiement de la vie étudiante stéphanoise : un point fort à perfectionner .....                                                                                                                                    | 26 |
| 3 / Une participation des étudiants à la gouvernance réelle mais peu efficiente .....                                                                                                                                      | 27 |
| La valorisation et la culture scientifique .....                                                                                                                                                                           | 27 |
| 1 / La valorisation des résultats de la recherche : une stratégie multicanal en construction .....                                                                                                                         | 27 |
| 2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique : la visibilité scientifique, pilier identifié de la stratégie de communication encore peu systématique ..... | 28 |
| Les relations européennes et internationales .....                                                                                                                                                                         | 28 |
| 1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur : un potentiel réel mais inégalement exploité .....                                                                            | 28 |
| a/ L'internationalisation des formations : un atout à maintenir.....                                                                                                                                                       | 28 |
| b/ Une politique internationale de la recherche peu développée .....                                                                                                                                                       | 30 |
| Conclusion .....                                                                                                                                                                                                           | 31 |
| 1 / Les points forts .....                                                                                                                                                                                                 | 31 |
| 2 / Les points faibles .....                                                                                                                                                                                               | 31 |
| 3 / Les recommandations .....                                                                                                                                                                                              | 31 |
| Liste des sigles.....                                                                                                                                                                                                      | 32 |
| Observations du directeur .....                                                                                                                                                                                            | 36 |
| Organisation de l'évaluation .....                                                                                                                                                                                         | 40 |

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation du territoire d'implantation

La région Auvergne-Rhône-Alpes (AuRA) est composée de 12 départements et comporte trois académies (Lyon, Grenoble et Clermont-Ferrand). Elle se place au deuxième rang national en matière de dépenses en recherche et développement, derrière l'Île-de-France. Cette région compte sept universités. Trois coordinations territoriales structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en AuRA : l'Université de Lyon, l'Université Grenoble Alpes et l'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, dont un peu moins de 236 000 dans une université.

L'académie de Lyon est composée de trois départements (Rhône, Ain, Loire) et compte deux implantations universitaires principales à Lyon (Université Claude Bernard Lyon 1, Université Lumière Lyon 2, Université Jean Moulin Lyon 3) et Saint-Étienne (Université Jean Monnet). Les sites de Bourg-en-Bresse, Roanne et Oyonnax accueillent des sections de techniciens supérieurs et/ou des formations, antennes, départements ou instituts des établissements universitaires de l'académie, pour un total de 196 773 étudiants inscrits dans des formations supérieures en 2017-2018.

En 2014-2016, d'après les données de l'Observatoire des sciences et techniques (OST) concernant les publications, les établissements de l'académie de Lyon contribuaient pour 6,7 % à la production française, toutes disciplines confondues. Le site enregistrait ses meilleures parts nationales de publications scientifiques dans trois domaines : 8,3 % en recherche médicale, 7,5 % en biologie fondamentale et 7,4 % en chimie.

## 2 / Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue Université de Lyon

La Comue Université de Lyon (UdL) a été créée par le décret n° 2015-127 du 5 février 2015 portant approbation des statuts. Elle succède au pôle universitaire de Lyon organisé en groupement d'intérêt public (Gip) en 2005 (15 membres fondateurs) et au pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) « Université de Lyon » créé en 2007 (20 membres). En septembre 2019, la Comue UdL était composée de douze membres et un associé, et affichait 24 partenaires liés par convention, soit sur ce périmètre 140 000 étudiants dont 20 000 étudiants internationaux et un peu plus de 5 000 doctorants. Les établissements de la Comue comprennent un peu moins de 6 800 chercheurs et enseignants-chercheurs (EC) titulaires.

La Comue est organisée en huit collèges académiques et est accréditée pour 17 écoles doctorales de site. Elle compte également six directions ainsi qu'une cellule d'aide au pilotage qui assurent les fonctions support et soutien de la coordination.

Dans le cadre du programme investissements d'avenir (PIA2), le projet d'initiative d'excellence (Idex) IdexLyon a été sélectionné en février 2017 avec deux conditions à deux ans exprimées par le jury concernant la gouvernance de l'université cible et la signature des publications scientifiques. Il implique 10 établissements, membres du consortium dont neuf sont également membres de la Comue : l'Université Lyon 1, l'Université Lyon 2, l'Université de Saint-Étienne, l'ENS Lyon, l'Insa de Lyon, l'École centrale de Lyon, l'ENTPE, l'IEP de Lyon, l'Enise et le CNRS, auxquels s'ajoute l'Inserm<sup>1</sup>. Il s'appuie sur une dotation non consommable de 800 M€ générant une dotation annuelle de 25 M€ d'intérêts. Il est structuré en trois domaines d'excellence : Humanités et urbanité ; Sciences et ingénierie ; Biosanté et société.

En lien avec l'Idex, le site lyonnais va faire l'objet d'une nouvelle évolution dans le courant de l'année 2020 avec la création d'une université « intégrée » qui prendra la forme d'un établissement public expérimental (EPE). Il regroupera les universités Claude Bernard Lyon 1, Jean Monnet Saint-Etienne, Jean Moulin Lyon 3, et l'ENS Lyon

<sup>1</sup> ENS : École nationale supérieure ; Insa : Institut national des sciences appliquées ; ENTPE : École nationale des travaux publics de l'État ; IEP : institut d'études politiques ; Enise : École Nationale d'Ingénieurs de Saint Etienne ; CNRS : centre national de la recherche scientifique ; Inserm : Institut national de la santé et de la recherche médicale.

comme établissement composante (l'Insa Lyon s'étant retirée du projet). Il comprendra huit pôles de formation et de recherche : Biosciences et sciences pharmaceutiques ; Droit ; Éducation et sport ; Ingénierie ; Management et sciences actuarielles ; Santé humaine ; Sciences et humanités ; Sciences, technologie et société. Ce projet conduira à terme à trois niveaux de structuration du site (université-cible, consortium Idex, Comue), auxquels se rajoutent les établissements non membres, non associés ou non partenaires de l'université-cible, de la Comue ou d'un de ses membres.

### 3 / Caractérisation de l'Institut d'études politiques de Lyon – Sciences Po Lyon

Sciences Po Lyon est un établissement public administratif (EPA) rattaché au ministère de l'enseignement supérieur, créé par décret du 4 mai 1948, lors de la deuxième vague d'implantation des Instituts d'études politiques (IEP) en France. Son directeur est en poste depuis juin 2016, il s'agit de son 1<sup>er</sup> mandat (d'une durée de cinq ans).

L'établissement accueille 1 800 étudiants, parmi lesquels 30 % de boursiers, et emploie 54 personnels administratifs et 78 EC sur deux campus : le campus historique au cœur de Lyon, avenue Berthelot, dans le 7<sup>e</sup> arrondissement et un deuxième campus qui a ouvert en septembre 2017 à Saint-Étienne, dans le quartier universitaire de la Tréfilerie.

Sciences Po Lyon décline sa politique de formation en deux volets : initiale et continue.

En formation initiale, les étudiants passent un concours d'entrée en 1<sup>re</sup> année, le concours est commun à sept Sciences Po : Aix-en-Provence, Lille, Lyon, Rennes, Saint-Germain-en-Laye, Strasbourg et Toulouse. Les candidats indiquent un ordre de préférence entre les sept IEP lors des inscriptions et passent les épreuves, dans la mesure du possible, sur le site de concours le plus proche de leur domicile<sup>2</sup>. Le diplôme de Sciences Po Lyon vaut grade de master et est délivré au terme de cinq années d'études. Après un premier cycle généraliste de trois ans, un second cycle en deux années propose plusieurs voies de spécialisation et de professionnalisation.

L'établissement propose également des diplômes d'établissement (DE), menés parallèlement au diplôme de l'Institut, en années 1 et 2. Ils sont optionnels. Il est également partenaire de plusieurs parcours masters nationaux<sup>3</sup>, de double-diplômes etc.

Enfin, Sciences Po Lyon assure la gestion pédagogique et administrative du doctorat de science politique de l'Université de Lyon, dans le cadre de l'École doctorale Sciences sociales (ED 483). Une dizaine de thèses est soutenue chaque année<sup>4</sup>.

En formation continue (FC), Sciences Po Lyon donne la possibilité à des publics aux objectifs variés, de suivre des programmes pouvant durer d'une ou deux journées à plusieurs mois. À noter que depuis 2018, le diplôme de Sciences Po Lyon est ouvert aux stagiaires de la formation continue.

En recherche, depuis 2016, Sciences Po Lyon est cotutelle de deux unités mixtes de recherche(UMR) Triangle<sup>5</sup>, Institut d'Asie orientale (IAO)<sup>6</sup> et de l'équipe d'accueil (EA) Équipe de recherche de Lyon en Sciences de l'Information et de la Communication (Elico<sup>7</sup>). En lien avec la Comue Université de Lyon, l'établissement est

<sup>2</sup> Plaquette de présentation générale.

<sup>3</sup> AlterEurope (Université Jean Monnet/ENS Lyon/Sciences Po Lyon) ; Altervilles (Université Jean Monnet/Sciences Po Lyon) ; Asie orientale contemporaine (ENS Lyon/Sciences Po Lyon) ; Parcours au choix : Parcours études et Parcours entreprises ; Histoire de la pensée politique (ENS Lyon/Sciences Po Lyon) ; master de politiques publiques (MaPP)(Université Lumière Lyon 2/ENTPE/Vetagro Sup/Sciences Po Lyon) ; Parcours au choix : Analyse des politiques publiques, Évaluation des politiques publiques, Politiques publiques de l'alimentation et gestion du risque sanitaire ; Enjeux et politiques de santé (Université Jean Monnet/Sciences Po Lyon) ; Administrateur des institutions de recherche et de diffusion des connaissances (ADMIRE)(ENS Lyon/Sciences Po Lyon/Université de Lyon).

<sup>4</sup> Plaquette présentation générale.

<sup>5</sup> <http://triangle.ens-lyon.fr/spip.php?article3560>. (Page consultée le 18 février 2020).

<sup>6</sup> <http://iao.cnrs.fr/>. (Page consultée le 18 février 2020).

<sup>7</sup> <https://elico-recherche.msh-lse.fr/> (Page consultée le 18 février 2020).

partenaire de deux laboratoires d'excellence (Labex) : Intelligence des mondes urbains (IMU)<sup>8</sup> et constitution de la modernité : raison, politique, religion (Comod)<sup>9</sup>.

Sciences Po Lyon se présente comme « fortement ancrée dans son écosystème local (collaborations étroites avec l'Université de Lyon et ses membres, partenariat avec la Métropole de Lyon), régional (à travers son tissu de partenaires académiques et socioéconomiques), national (Réseau ScPo) et international (plus de 150 universités étrangères partenaires) »<sup>10</sup>.

Depuis 2016, Sciences Po Lyon a participé aux discussions sur l'évolution de la coordination territoriale. À partir de juillet 2017, l'université cible s'est substituée à l'université intégrée prévoyant une fusion des établissements la composant. Sciences Po Lyon, via son CA, ne souhaitant pas rejoindre l'Université cible, afin de pouvoir garder sa personnalité morale, a préféré s'engager dans une association renforcée, ce qui lui permettait de maintenir des relations fortes avec les établissements composant cette université cible.

Un protocole d'accord entre les cinq établissements de l'université cible (Université Claude Bernard Lyon 1, Université Jean Moulin Lyon 3, Université Jean Monnet Saint-Etienne, Insa de Lyon qui depuis s'est retiré, ENS Lyon) et les cinq associés renforcés (Centrale Lyon, VetAgro Sup, Enise, ENTPE et Sciences Po Lyon) a été rédigé fin 2018 et est entré en vigueur en janvier 2020. Cet accord propose de renforcer les liens en matière de formation, notamment pour le doctorat, et de recherche.

L'école présente une « identité volontairement pluridisciplinaire », et inscrit sa stratégie « dans l'affirmation de l'apport des sciences humaines et sociales dans le champ de la recherche et de l'action sur le champ public<sup>11</sup> ».

Cette stratégie se décline en trois enjeux :

- « Un enjeu d'innovation dans les formats et contenus de formation : *Public Factory*, Chaire « Transformations de l'action publique », formation continue, formations en ligne [...] ». Il s'agit de « doter les étudiants d'une expertise des sciences humaines et sociales [...], » aussi bien dans le cadre privé que public.
- « Un enjeu de préservation de son autonomie : [...] tout en restant pleinement ancré dans son écosystème en poursuivant le travail d'approfondissement de ses relations partenariales avec les autres établissements du site. »
- « Un enjeu d'attractivité internationale [...], poursuivre le développement du réseau et approfondir les partenariats existants en faisant évoluer la maquette pédagogique et en construisant des doubles-diplômes [...] ».

Les principales conclusions du précédent rapport Hcéres ont fait l'objet d'une attention sérieuse de la part de la gouvernance, puisqu'on retrouve dans le RAE de l'établissement des éléments de réponse explicite à beaucoup d'entre elles<sup>12</sup>. Pour mémoire, cinq recommandations étaient formulées :

- Préserver son identité et son rôle au sein de la Comue.
- Engager une vraie réflexion sur la vie étudiante dans le cadre de l'IEP métropolitain afin de ne pas scinder l'esprit de promotion : il convient notamment de veiller à garantir aux étudiants du futur site

<sup>8</sup> <http://imu.universite-lyon.fr> (Page consultée le 18 février 2020).

<sup>9</sup> <http://comod.ens-lyon.fr> (Page consultée le 18 février 2020).

<sup>10</sup> Rapport d'autoévaluation (RAE), p. 6.

<sup>11</sup> RAE, p. 6.

<sup>12</sup> La gouvernance de l'établissement a fait le choix éditorial de ne couvrir l'évaluation que depuis le début de son mandat (2016).

stéphanois les mêmes possibilités d'engagement associatif, culturel et sportif, que sur le site lyonnais et de prévoir des dispositifs d'intégration communs.

- Renforcer le dialogue interne entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel afin de favoriser l'adéquation entre projets politiques et opérationnels.
- Développer et structurer les partenariats socio-économiques et culturels existants en matière de formation et les étendre notamment au domaine de la recherche.
- Construire une véritable politique de communication externe en déterminant des axes stratégiques pertinents, notamment dans l'utilisation des réseaux sociaux.

À la lecture du RAE, il apparaît clairement que l'établissement a porté un grand soin à la préparation de son rapport d'autoévaluation et des documents annexes fournis, y compris lors de la visite sur site. Pour autant, le comité a identifié un certain nombre de défis que ce rapport cherche à caractériser<sup>13</sup> :

- Positionnement de l'établissement dans l'écosystème lyonnais et national (réseau des IEP).
- Partenariats vers les collectivités territoriales et vers le tissu socio-économique.
- Développements multi-sites et soutenabilité (Campus Saint-Etienne et *Public Factory*).
- Internationalisation en particulier dans les domaines de la politique scientifique et de l'attractivité étudiante.
- Autonomie et pilotage pluriannuel des ressources (avec ou sans RCE).

## Le positionnement institutionnel et la stratégie

### 1 / L'analyse du positionnement institutionnel : des enjeux clairement identifiés dans un environnement potentiellement perturbateur

Dans un environnement de site encore en évolution, l'établissement a une stratégie clairement identifiable : elle consiste à s'appuyer sur une identité historiquement forte (mais en mutation) pour construire un positionnement renouvelé, en affirmant une autonomie de décision et de fonctionnement. Le contenu de ce qui est appelé identité (la notion de « marque » est également avancée par la direction) s'appuie sur la tradition de la pluridisciplinarité en sciences humaines et sociales (SHS), sur une forte exigence pédagogique et une internationalisation avérée dans le secteur pédagogique. À ce titre, Sciences Po Lyon dispose d'un poids institutionnel qui va au-delà de quelques indicateurs objectifs de dimensionnement<sup>14</sup>.

La recherche d'une forme de subsidiarité caractérise le positionnement institutionnel de l'établissement et peut s'illustrer par l'identification de partenaires privilégiés, en fonction des enjeux perçus comme essentiels par la gouvernance de Sciences Po Lyon<sup>15</sup>.

#### – L'enjeu d'innovation

Ce premier axe de développement mobilise clairement des leviers essentiellement locaux, qu'il s'agisse de la coordination territoriale académique (Comue et Idex) ou des représentants institutionnels des territoires. La *Public Factory*<sup>16</sup> offre une réponse intégrée au positionnement de l'établissement vis-à-vis des collectivités territoriales (Métropole de Lyon en particulier qui finance 50 % du projet immobilier hébergeant la structure), qu'il s'agisse de formation d'élus et d'expertise en matière de transformation de l'action publique, mais aussi des partenaires socio-économiques (impact attendu sur la formation continue vers le secteur privé, démarche active à travers la Fondation de Sciences Po Lyon lancée en 2018) dans la logique d'innovation préalablement évoquée.

<sup>13</sup> Nous reprenons ici les éléments de la lettre de courtoisie adressée à l'établissement le 22 octobre 2019.

<sup>14</sup> L'école est membre depuis avril 2015 de la Conférence des grandes écoles (CGE). Sciences Po Lyon est ainsi le premier IEP de province à intégrer le label et rejoint, sur le site lyonnais, des établissements comme Centrale Lyon, EM Lyon ou l'ENS Lyon.

<sup>15</sup> Le RAE présente (p. 6) trois enjeux majeurs selon la direction de l'établissement : un enjeu d'innovation sur les contenus et le lien formation-recherche, un enjeu de préservation de l'autonomie et de maîtrise des choix, un enjeu d'attractivité internationale dépassant le point fort actuel de la mobilité étudiante.

<sup>16</sup> A ce stade, la *Public Factory*, que l'on peut qualifier de FabLab tertiaire, est une plateforme de projets réalisés par les étudiants au service des collectivités publiques. Elle ambitionne de devenir une structure et un lieu fédérant l'ensemble des actions de l'école vers les partenaires territoriaux (expertise, recherche appliquée, FC, chaires).



#### — L'enjeu d'autonomie

L'autonomie juridique de Sciences Po Lyon, comme c'est le cas dans les IEP de régions, est un enjeu déterminant pour l'évolution de son statut et de sa position en tant qu'IEP. La démarche engagée avec la tutelle ministérielle dans la phase d'anticipation d'un passage prochain aux responsabilités et compétences élargies - RCE – illustre la prise en compte de l'enjeu de maîtrise stratégique. Face aux changements réglementaires concernant l'accès à la formation (Parcoursup, maintien du concours), le réseau a également développé une position commune. La montée en puissance de la double-diplomation (Université Jean Monnet, École de Management - EM Lyon, Centre de formation des journalistes - CFJ) ou de partenariats pédagogiques (École des Mines de Saint-Étienne) exprime aussi cette volonté d'affirmer ses propres choix et par conséquent de réduire les effets de décisions institutionnelles externes à l'établissement.

#### — L'enjeu d'internationalisation

Le maintien d'un capital à forte valeur en matière de relations internationales (tant en termes de réputation que de densité des échanges) est déjà une ambition importante pour l'établissement d'autant qu'il s'inscrit dans une logique de réciprocité et d'équilibre des flux d'étudiants. La démarche en termes d'aires géographiques et culturelles se renforce en particulier vers la Russie et l'Extrême Orient. Les efforts entrepris pour étendre ces partenariats internationaux notamment vers la politique scientifique (à l'exemple de la mobilité proposée par l'accord avec la Maison Française d'Oxford) témoignent de cette double logique consistant à consolider l'existant (la tradition internationale de Sciences Po Lyon pour les étudiants) et à engager l'école vers un repositionnement, insistant dorénavant davantage sur le contenu scientifique des relations internationales.

**Le comité souligne cependant que ces efforts de consolidation doivent se systématiser au-delà de la qualité des relations interpersonnelles.**

La question de savoir si le diagnostic posé et la trajectoire choisie sont partagés par l'ensemble de l'établissement renvoie aux instances de décision (comité de direction et conseil d'administration) et aux organes consultatifs (Comité technique – CT et Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail - CHSCT) qui, après une période délicate, ont retrouvé, depuis 2016, un mode de fonctionnement apaisé.

## 2 / La stratégie institutionnelle

### *a/Des partenariats académiques multipliés dans un contexte d'incertitudes générées par les réorganisations locales*

La stratégie de Sciences Po Lyon, reposant sur « l'affirmation de l'apport des sciences humaines et sociales dans le champ de la recherche et de l'action sur le champ public »<sup>17</sup>, fait de l'université Lumière Lyon 2, depuis de nombreuses années, le principal partenaire académique de l'établissement. Cette collaboration avec ce grand établissement est à géométrie variable. Elle fait l'objet d'une convention de partenariat sur des fonctions supports et de service<sup>18</sup>. Elle se traduit également par des relations étroites en recherche et formation. Sciences Po Lyon est en effet cotutelle avec Lyon 2 des UMR Triangle<sup>19</sup>, Institut d'Asie Orientale (IAO)<sup>20</sup> et de EA Elico<sup>21</sup>. Sur la période évaluée, les EC de Sciences Po Lyon ont assuré la direction de ces laboratoires sans occuper, pour autant, une position de supériorité numérique par rapport aux EC des autres tutelles<sup>22</sup>. La proximité scientifique de Science Po Lyon avec l'Université Lumière Lyon 2 a surtout permis à l'IEP, de piloter le doctorat de science politique au sein de l'école doctorale ED 483 sciences sociales. Compte tenu des reconfigurations

<sup>17</sup> RAE, p. 4.

<sup>18</sup> RAE, p. 4. Agence comptable, service de santé, sports, etc.

<sup>19</sup> L'UMR 52006 Triangle. Action, discours, pensée politique et économique est un laboratoire CNRS, ENS de Lyon (rattachement principal), Université Lumière Lyon 2, Sciences Po Lyon, Université Jean Monnet Saint-Etienne, rattaché à l'INSHS, sections 35, 37 et 40 du CNRS (<http://triangle.ens-lyon.fr/>). Page consultée le 18 février 2020.)

<sup>20</sup> L'Institut d'Asie Orientale (IAO) est une unité de recherche conjointe (UMR 5062) du CNRS de trois établissements d'enseignement supérieur de l'Université de Lyon : l'ENS de Lyon, qui est sa tutelle principale, ainsi que Sciences Po Lyon et l'Université Lyon 2 (<https://iao.cnrs.fr/laboratoire/presentation/>). Page consultée le 18 février 2020.

<sup>21</sup> Elico, Équipe de recherche de Lyon en sciences de l'Information et de la communication est une équipe d'accueil (EA 4147) qui rassemble des chercheurs principalement répartis sur six établissements d'enseignement supérieur du site Lyon-St-Étienne : Lyon 1, Lyon 2, Lyon 3, Sciences Po Lyon, Essib et St-Étienne (<https://elico-recherche.msh-lse.fr/lunite>). Page consultée le 18 février 2020.

<sup>22</sup> Effectifs (fév. 2019) du laboratoire Triangle : Sc Po Lyon (23 EC), Lyon 2 (52 EC), ENS Lyon (18 EC), CNRS (13 C), UJM (8 EC) ;

en cours au sein du site, le maintien de cette gestion n'est pas nécessairement acquis. Il constitue assurément un point marqué d'attention pour le rayonnement recherche de Sciences Po Lyon et son positionnement sur le site. En matière de formation, Sciences Po Lyon collabore également avec Lyon 2 sur ses domaines de prédilection<sup>23</sup>. Ce partenariat historique en formation comme en recherche n'a toutefois pas empêché Sciences Po Lyon de nouer des partenariats extérieurs à Lyon 2 dans des domaines où les forces de l'université sont pourtant réelles (ouverture d'un double diplôme avec le CFJ)<sup>24</sup>. La stratégie de « marque »<sup>25</sup> de Sciences Po Lyon a sans doute, ici, rejoint celle de l'autonomie.

Depuis 2016 et la création du campus de Sciences Po Lyon à Saint-Etienne, l'Université Jean Monnet constitue un partenaire essentiel pour l'établissement. L'originalité du partenariat tient à la possibilité des étudiants de premier cycle d'obtenir un autre diplôme (une licence de droit ou d'économie et gestion), en suivant en parallèle de leurs deux premières années certains cours à l'UJM. La convention de partenariat établit une cogestion administrative et pédagogique équilibrée avec l'université en conservant à l'IEP, la maîtrise du contenu des enseignements et des modalités des examens. Ce partenariat structurant, qui participe de l'attractivité du campus de Saint Etienne, peut permettre à Sciences Po Lyon de proposer avec l'École nationale supérieure de sécurité sociale (EN3S)<sup>26</sup> une nouvelle spécialité de cinquième année (Protection et innovation sociales des territoires - Pist) associée à une chaire dédiée à la protection et à l'innovation sociale des territoires.

Dans un écosystème territorial d'enseignement supérieur non stabilisé, Sciences Po Lyon a cherché à renforcer ses partenariats avec les grandes écoles du site. L'IEP s'est appuyé sur le Collège des hautes études Lyon Sciences (Chel[s]) - dont l'établissement est membre fondateur depuis 2013 - pour renforcer son partenariat avec Mines Saint-Étienne<sup>27</sup> et l'ENS Lyon<sup>28</sup> tout en maintenant la collaboration avec les trois autres établissements ; Conservatoire national supérieur musique et danse de Lyon, École centrale de Lyon, VetAgro Sup.

La volonté de positionner Sciences Po Lyon comme *School of Public Affairs*<sup>29</sup> l'a conduit à établir une convention avec l'EM de Lyon<sup>30</sup> et à renforcer sa visibilité internationale. A ce dernier titre, deux accords de double diplôme ont été récemment signés avec des universités étrangères<sup>31</sup>. Membre fondateur de l'institut d'études avancées de Lyon (Collegium de Lyon), Sciences Po Lyon s'est également engagé dans un projet d'université européenne aux côtés de Lyon 2 et trois autres établissements<sup>32</sup>. Un partenariat avec la Maison française d'Oxford existe depuis 2018<sup>33</sup>.

Preuve du dynamisme de Sciences Po Lyon au sein du Réseau Sciences Po, l'établissement a accueilli, en mars 2018, les neuf IEP de région pour créer une assemblée en vue de la défense d'intérêts communs<sup>34</sup>. C'est sur ce réseau que Sciences Po Lyon compte aussi, pour conforter sa stratégie d'autonomie au sein d'un site lyonnais à stabiliser et où la diversification des partenariats de l'école ne l'empêchera probablement pas de devoir

<sup>23</sup> Master mention sciences politique parcours histoire de la pensée politique ; Master mentions science politique parcours analyse des politiques publiques.

<sup>24</sup> Ouverture d'un double diplôme en 2e cycle, spécialité « Data journalisme et enquête » avec le CFJ, école privée, sous statut d'association, à la rentrée 2019.

<sup>25</sup> RAE, p. 17.

<sup>26</sup> Créée en mai 1960, l'École nationale supérieure de Sécurité sociale est un établissement public à caractère administratif, placée sous la tutelle du ministère chargé de la Sécurité sociale. L'EN3S est membre du Réseau des écoles de service public (Resp) et de l'Alliance des grandes écoles Rhône-Alpes-Auvergne (Agera).

<sup>27</sup> Ouverture du master de science politique en double diplôme à la rentrée 2019.

<sup>28</sup> Ouverture, dans le cadre du Centre de préparation à l'administration générale (CPAG) de Sciences po Lyon, d'une préparation aux concours dite Prépa+ à destination d'étudiants des deux établissements à la rentrée 2018.

<sup>29</sup> RAE, p. 10.

<sup>30</sup> Un double cursus avec l'EM Lyon est accessible chaque année à une dizaine d'étudiants de chaque établissement. Il fonctionne depuis l'année universitaire 2012-2013.

<sup>31</sup> Accords de double diplôme avec Baptist University (HKBU) [Hong Kong, juillet 2018] et avec l'Université de Loughborough [Royaume-Uni, juillet 2019].

<sup>32</sup> Projet d'Université européenne (TruMotion) avec : Goethe University (Francfort Allemagne), Università Cattolica del Sacro Cuore (Milan Italie), University of Birmingham (Royaume-Uni), Université Lyon 2, Sciences Po Lyon.

<sup>33</sup> Partenariat sous forme de quatre bourses de mobilité scientifique de court séjour dite « boursier du mois » : deux pour les enseignants-chercheurs de Sciences Po Lyon et des chercheurs de laboratoires sous tutelle ; deux pour les jeunes chercheurs (étudiants de 5<sup>ème</sup> année orientés recherche, doctorants).

<sup>34</sup> RAE, p. 11. Sciences Po Lyon est également intégré au groupe des IEP du concours commun qui compte les IEP d'Aix-en-Provence, Lille, Rennes, Saint-Germain-en-Laye, Strasbourg et Toulouse.

réinterroger, à terme, son positionnement académique. Tenir sur une ligne de crête étroite entre d'une part un statut de partenaire associé privilégié de l'Université de Lyon et d'autre part un partenariat historique avec l'Université Lumière Lyon 2<sup>35</sup> est un enjeu fort pour le développement de l'établissement.

### *b/Des partenariats socio-économiques au potentiel fort mais peu exploités*

Sciences Po Lyon inscrit dans sa stratégie et ses actions de développement, les relations avec le monde socio-économique. L'objectif affiché est de nouer, de renforcer et de pérenniser les relations avec les grands acteurs socio-économiques partenaires de l'action publique contemporaine et acteurs du développement des territoires métropolitain et régional.

Il s'agit en premier lieu du développement de la fondation de Sciences Po Lyon (abritée par la Fondation de l'Université de Lyon), créée en 2018, qui permet de financer des chaires en particulier dans le domaine des transformations de l'action publique. Dans le cadre de cette chaire, les entreprises et les acteurs de l'action publique sont impliqués sur le plan financier (des conventions prévoient à ce jour 315 k€ d'apport de quatre grandes entreprises sur la période 2019-2021), mais aussi en contribuant par les retours d'expérience et le soutien à la professionnalisation des élèves.

Le recrutement d'enseignants associés permet d'intégrer par ailleurs des professionnels dans le développement d'une offre de formation tournée vers les besoins des milieux socio-économiques.

La formation continue a constitué un axe de développement fort, en proposant aux acteurs du secteur public une offre de formation en cours de consolidation. Depuis 2016, le pôle Formation continue et insertion professionnelle a contribué à la mise en place d'un catalogue de formation cohérent et structuré, en expérimentant de nouvelles modalités de formation professionnelle. Les premiers résultats obtenus sont encourageants, mais peuvent être encore amplifiés en capitalisant sur la marque de l'établissement sur le tissu socio-économique métropolitain et régional dense.

Sciences Po Lyon a inscrit dans sa stratégie, le renforcement de l'association des *Alumni*, ce qui constitue un axe de progrès pour les relations avec le monde socio-économique. À titre d'illustration, des anciens élèves participent activement à la présentation des métiers et des débouchés professionnels. Très concrètement, les *Alumni* ont été soutenus par l'établissement dans la mise en place d'un site internet performant et ont été très impliqués dans l'organisation des 70 ans de l'institut.

La capacité des étudiants avec le soutien de l'école, à trouver des stages, ou encore des mobilités à l'international, qui répondent à leurs attentes mais également aux attentes des acteurs socio-économiques, tend à montrer une accentuation de la professionnalisation de la formation à Sciences Po Lyon (un forum des métiers plus ouverts au monde économique depuis 2016, montée en puissance des stages dans les maquettes, une incitation à l'entrepreneuriat dans le cadre du PEPITE<sup>36</sup> de l'UdL). Les étudiants bénéficient de façon croissante de mobilité internationale, avec une implication forte de Sciences po Lyon à la qualité des relations avec les partenaires<sup>37</sup>.

Toutefois, Sciences Po Lyon a peu réuni les conseils de perfectionnement qui apporteraient une capacité d'adaptation aux évolutions prenant en compte les attentes de l'écosystème de l'établissement.

De plus, si ces relations avec le monde socio-économique se développent, l'établissement n'est pas parvenu à mettre en place un dispositif de pilotage des différents aspects de ces relations avec ses partenaires. Sciences po Lyon n'a ainsi pas mis en œuvre, d'outil de gestion de la relation client, permettant de centraliser l'historique des relations nouées qu'elles concernent la fondation, les *Alumni*, les chaires, la FC ou toute autre activité de l'établissement. L'identification, le recensement et la fidélisation des partenaires, y compris les grands

---

<sup>35</sup> Le communiqué de presse des six écoles du CHEL[s], le 22 novembre 2019, fournit une nouvelle illustration de cette stratégie du fil du rasoir. Les membres soutiennent le projet de création de l'Université cible et « travailleront à la constitution de partenariats renforcés entre leurs établissements et la nouvelle Université de Lyon ».

<sup>36</sup> Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat.

<sup>37</sup> Le diagnostic de la stratégie internationale réalisé par l'établissement témoigne de cette volonté à la fois d'évaluer les accords (70 % de l'ensemble des accords Europe et hors Europe sont actifs) et d'identifier des axes prioritaires.

partenaires (collectivités territoriales du site, grandes entreprises industrielles et de services), connaissent un certain retard malgré les événements et la communication récente autour des 70 ans de l'établissement.

**Le comité recommande de renforcer les liens avec les partenaires socio-économiques avec le développement de la fondation ou également du réseau des anciens élèves qui progresse dans la croissance de ses activités mais de façon encore modeste.**

### *c/La Public Factory, un levier stratégique à fort potentiel qui nécessite une attention soutenue dans sa mise en œuvre*

A l'heure actuelle, la *Public Factory*, est d'abord une plateforme de projets réalisés par les étudiants au service des collectivités publiques. La promotion 2018-2019 des étudiants de 4<sup>ème</sup> année a été la première à bénéficier d'une pédagogie par projet à ce titre ; une soixantaine d'étudiants se sont inscrits dans cette démarche autour de quatre projets<sup>38</sup>. Au-delà d'une montée en puissance sur le nombre de projets mis en œuvre et d'étudiants concernés, la *Public Factory* ambitionne de devenir une structure et un lieu fédérant l'ensemble des actions de l'école vers les partenaires territoriaux (expertise, recherche appliquée, FC, chaires), un FabLab tertiaire au service des politiques publiques. Il s'agit d'une démarche transversale qui mobilise de nombreuses dimensions de l'établissement : innovation pédagogique, développement des ressources de la FC et de la fondation, visibilité d'une recherche appliquée et d'une expertise, canal de médiatisation, enjeu immobilier et organisationnel.

Si les potentialités actuelles et à venir de la *Public Factory* sont avérées, ce développement n'est pas sans poser quelques questions en termes d'organisation et de logistique de l'établissement. Lorsque la phase immobilière sera réalisée, il s'agira d'un nouveau changement majeur (après le campus de Saint-Etienne) par rapport à la logique historique de Sciences Po Lyon, caractérisée par une unité de lieu, facilitant la cohésion et le sentiment d'appartenance. Sur le plan fonctionnel, la question se pose de la coordination des actions menées sur ce site avec l'ensemble de l'établissement qui développe déjà des activités de valorisation, de formation continue ou de professionnalisation de ses filières. Sur le plan logistique, il convient d'anticiper les conséquences, en termes de ressources humaines et financières, de la gestion de ces nouvelles surfaces sur un site distant.

**Au total, le comité attire l'attention sur l'importance et les conditions d'une bonne intégration de ce nouveau site au fonctionnement général de l'établissement.**

---

<sup>38</sup> RAE, p. 7.

# La gouvernance et le pilotage

## 1 / L'organisation interne de l'établissement : des mutations en cours

Géographiquement, l'IEP a longtemps connu une unité de lieu qui a, bien entendu, contribué à son identité forte et à un mode de fonctionnement de grande proximité, entre personnels et avec les étudiants.

L'ouverture du campus de Saint-Étienne à la rentrée 2017, a introduit une première modification profonde dans l'organisation de l'établissement et même si il est encore trop tôt pour tirer des conclusions définitives, il est possible de souligner quelques faits saillants<sup>39</sup>. L'idée de créer un véritable campus trouve déjà quelques traductions concrètes aussi bien par l'implication de l'équipe pédagogique dans la maquette de formation, par la participation des étudiants stéphanois à des événements sur Lyon, par la présence régulière de la direction des études et par les services de vie étudiante mutualisés avec l'UJM. On peut aussi souligner quelques fragilités dans le sens où ce bon départ doit être consolidé en faisant en sorte que le choix du campus stéphanois et les spécialités qui s'y trouvent deviennent peu à peu un choix réellement positif de la part des étudiants recrutés et que le soutien administratif ne se limite pas à l'implication (forte au demeurant) du seul service des études.

Le projet immobilier *Public Factory*, bien que modeste dans l'absolu<sup>40</sup> (800 m<sup>2</sup> dans une opération immobilière de grande ampleur pilotée par la Métropole de Lyon dans le parc Blandan), va accentuer une forme d'éclatement pour des services (logistique, FCet insertion professionnelle par exemple) qui ont, à ce jour, des ressources limitées. Le service finances, patrimoine et logistique ne dispose par exemple que de trois agents techniques et le pôle FC et insertion professionnelle est composé d'un chef de service et de quatre agents.

Les rôles respectifs de la direction de l'établissement, des responsables de formation et des directeurs d'unité de recherche sont respectés et clairs et contribuent à établir un climat de confiance. Il convient cependant de noter que pour ce qui concerne le pilotage des formations, les responsables ne sont pas, à l'heure actuelle, très sensibilisés aux questions de coût des maquettes et de soutenabilité de l'offre de formation. Concernant le processus recherche, la commission scientifique dispose d'outils modestes mais complémentaires aux politiques des laboratoires auxquels les EC de l'établissement sont rattachés<sup>41</sup>.

Concernant l'organisation interne de l'établissement et sa traduction dans l'organigramme, la volonté de l'équipe de direction, en place depuis 2016, a clairement été de renforcer le rôle de la direction générale des services (DGS) et de se rapprocher d'un fonctionnement plus normalisé. En effet, la petite taille de l'établissement a pu, par le passé, laisser penser que la séparation des pouvoirs (administratif et politique) et que le respect des instances et des procédures pouvaient être remplacés par une grande proximité et des relations interpersonnelles.

De ce point de vue, le recrutement d'un cadre A de profil juridique<sup>42</sup> (chargé des affaires juridiques et des partenariats) auprès du directeur et de la DGS indique clairement une priorité de sécurisation et de professionnalisation du fonctionnement. D'autres renforts sont priorisés vers les fonctions support (ressources humaines - RH, immobilier et finances) mais les fonctions soutien sont également à préserver, au regard des développements évoqués ci-dessus.

Les services peuvent regretter de ne pas être suffisamment mobilisés pour organiser le retour qualité sur des sujets tels que l'insertion professionnelle des étudiants ou de l'évaluation des formations.

Si les enquêtes sur ces questions sont traitées et publiées, le comité s'interroge sur leur utilisation en retour par le Comdir.

<sup>39</sup> Nous en sommes à la 3<sup>ème</sup> promotion d'étudiants accueillie dans les locaux de l'UJM dans le cadre d'une convention réglant les responsabilités des parties prenantes.

<sup>40</sup> Le patrimoine immobilier de l'établissement est de 8 263 m<sup>2</sup> Shon (Surface hors œuvre nette), schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), p. 7.

<sup>41</sup> Entretien avec les responsables de formation et responsables d'unités.

<sup>42</sup> En septembre 2017, RAE, p. 14.

**Selon le comité, le renforcement des capacités administratives et l'amplification de la démarche qualité sont des priorités essentielles pour l'établissement.**

## 2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

### *a/Une direction très incarnée au service d'une stratégie volontariste d'autonomisation*

À Sciences Po Lyon, la direction est au cœur de la gouvernance. Elle définit les grandes lignes du projet d'établissement, s'assure de l'état d'avancement des chantiers et participe directement à la mise en œuvre de la stratégie. Toutes les deux semaines, le comité de direction (Comdir) ajuste les décisions et orientations prises par la direction<sup>43</sup>. La gouvernance quotidienne est assurée par le binôme que forment le directeur et la DGS. L'engagement de la direction générale des services dans les orientations prises par l'établissement constitue un point d'appui solide pour la mise en œuvre du projet politique du directeur. Quatre fois par an le CA est réuni<sup>44</sup>. Son rôle apparaît assez statutaire. Il entérine les décisions et accompagne la direction dans la mise en œuvre de son projet politique. La taille de la structure et le travail d'explication entrepris préalablement à chaque CA par le directeur permettent d'appréhender les sujets discutés lors des séances.

Si ce processus semble rodé, il est essentiellement descendant. Cette gouvernance n'empêche pourtant pas un lien étroit entre le politique et l'exécutif. Le fonctionnement donne d'ailleurs globalement satisfaction à la communauté et aux élus qui ne le remettent pas en question dans son principe. La recherche du consensus et la taille relative de l'établissement expliquent pour une large mesure cette situation. Ainsi, ce fonctionnement des instances est unanimement salué par les élus<sup>45</sup>. Cette analyse vaut également pour le CT et le CHSCT au sein desquels l'effet taille de l'établissement conduit parfois à des situations de chevauchement entre représentants de la direction et représentants du personnel.

Des efforts indéniables ont été entrepris par la direction pour mieux faire partager son action<sup>46</sup>. La connaissance par la communauté de certains dossiers présentés comme stratégiques dans le RAE (*Public Factory* ; positionnement au sein du site) a pu apparaître parfois peu formalisée, au regard des ordres du jour des CA et CT par exemple. Si une meilleure circulation de l'information est saluée par toutes les parties prenantes, les comptes rendus de CA ou de CT ne montrent pas d'importants débats sur ces questions stratégiques.

Le soutien accordé au directeur dans son action de développement de l'établissement ne s'en trouve pas pour autant affecté. Le climat social tel que présenté, favorise le déploiement d'une stratégie volontariste d'autonomisation de l'école unanimement acceptée.

La transversalité entre les directions n'est pas toujours effective. L'organisation en pôles d'activité depuis 2016 a permis une meilleure lisibilité de l'organigramme mais le cloisonnement de certaines directions dont l'interdépendance apparaît évidente est un point qui nécessite une attention spécifique : direction pôle stratégie et partenariat internationaux et direction de la mobilité internationale ; direction de la recherche et direction des études qui, par exemple, s'articulent et communiquent peu entre elles. Cette situation nuit parfois au déploiement de la stratégie qui perd de fait en lisibilité (lien formation-recherche ou politique de partenariats internationaux par exemple).

**Le comité recommande à la direction de continuer sur la voie d'amélioration de la communication interne dans la perspective d'un plus large partage de la stratégie. Il s'agira également de remédier à quelques difficultés dues à une culture orale encore trop importante dans l'établissement, à l'absence de procédures**

---

<sup>43</sup> RAE, p. 15.

<sup>44</sup> RAE, p. 15.

<sup>45</sup> Le recrutement priorisé d'une chargée d'affaires juridiques a sécurisé l'organisation et le suivi des conseils (ordre du jour, documents transmis, procès-verbaux).

<sup>46</sup> RAE, p. 8 : Organisation d'un séminaire de rentrée hors les murs ; petits déjeuners tous les deux mois.



**systématiquement formalisées, ainsi qu'à un accompagnement au changement qui peut encore progresser. Une circulation systématisée de l'information améliorerait encore le dialogue social.**

### *b/Une démarche qualité encore embryonnaire*

De nombreuses initiatives ont été développées qui concourent à une amélioration du fonctionnement interne de l'établissement. La définition de la mission de référente qualité<sup>47</sup> atteste de la prise de conscience de l'école de l'importance de cette démarche. Le caractère global et systématique fait encore défaut à cette politique qualité qui doit s'appuyer sur un portage politique fort et volontariste de la part de la direction.

Le comité salue la mise en place de la nécessaire formation que doit suivre le référent qualité mais s'interroge sur la capacité de mener de front plusieurs missions de l'agent.

**Le comité souligne que cette démarche doit être structurée et pilotée au niveau central.** Actuellement, chaque service s'implique dans cette démarche avec notamment une formalisation des procédures même si elle reste encore trop éparse et perfectible sur certains points. L'établissement a fait le choix de donner la priorité à la sécurisation juridique de son activité et le comité constate qu'effectivement l'établissement repose, à présent, sur un cadre stabilisé.

Des actions désormais s'imposent pour aboutir à une démarche qualité :

- Le déploiement du contrôle interne du budget (CIB) et du contrôle interne comptable (CIC) ;
- La complétude des procédures RH, notamment la sécurisation du circuit rémunération ;
- L'évaluation des formations.

Ce plan est à partager avec l'ensemble de l'établissement. L'objectif étant son appropriation à travers des actions de sensibilisation et de formation à mener pour tendre vers une nouvelle approche qualité.

**Enfin pour gagner en performance et en efficience, surtout dans la perspective d'un passage aux RCE, le comité recommande de faire de la démarche qualité, un objectif stratégique de l'établissement pour accompagner au mieux son projet de développement.**

### *c/Politique de communication : une identité revitalisée mais une stratégie encore peu aboutie*

Un véritable pôle communication a été mis en place par la direction à partir de 2016. Doté de quatre personnes, il est logiquement positionné dans l'organigramme en forte proximité avec la direction. Il s'agit ici clairement d'une réponse explicite à l'un des points faibles soulignés par le dernier rapport Hcéres et cela traduit la volonté de s'emparer de ce levier pour revitaliser l'identité de l'établissement et renforcer le capital social de l'école.

Il s'est d'abord agi d'installer une charte graphique avec un logo renouvelé et d'affirmer une présence sur les réseaux sociaux. Pour ces derniers, l'établissement est présent sur *Facebook*, *Linkedin* et *Twitter* avec une alimentation régulière en information institutionnelle mais une assez faible activité en termes de commentaires (de quelques unités à quelques dizaines la plupart du temps). La refonte des sites internet et intranet à l'été 2018 est à même de revitaliser la communication interne et externe.

La stratégie de communication externe s'est d'abord appuyée sur des événements tels que les 70 ans de l'établissement et la mise en œuvre du projet *Public Factory*. Ce sont des illustrations symboliques de cette dynamisation souhaitée. **Le comité recommande de s'assurer que ces moments s'inscrivent dans une logique pérenne et cohérente vis-à-vis des partenaires (création d'une base de données pour les relations publiques), qu'il s'agisse des collectivités territoriales, des entreprises ou du monde socioculturel lyonnais.**

La stratégie vis-à-vis des médias locaux a été structurée pour assurer une présence régulière de l'institution, soit par des interviews du directeur, soit par des points réguliers tels que conférences de presse et déjeuners presse ou enfin l'édition d'un rapport d'activité à large diffusion aussi bien interne qu'externe.

---

<sup>47</sup> RAE, p.16

Sur le plan de la communication interne, les personnels de l'établissement soulignent l'effort de transparence et de régularité. La journée de rentrée est aussi l'occasion de mêler information sur les options stratégiques et moments festifs dans l'idée d'intensifier le sentiment d'appartenance. Quelques critiques subsistent sur des décalages perceptibles entre politique de communication et traduction concrète dans le quotidien des personnels. **Le comité recommande à l'établissement de densifier les contenus de l'intranet des personnels.**

### 3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique : un renforcement récent des outils structurants face aux défis du passage aux responsabilités et compétences élargies

Sans entrer dans le détail des différentes fonctions du pilotage qui vient ensuite, il convient à ce stade d'évaluer les outils transversaux développés pour s'assurer d'une mise en œuvre structurée et professionnelle de la stratégie. Des efforts sérieux ont été entrepris depuis la dernière évaluation pour accentuer le caractère analytique de la préparation des décisions et des arbitrages. On peut classer ces outils en trois catégories principales :

- des diagnostics ;
- une programmation pluriannuelle et des outils prospectifs ;
- un dialogue de gestion.

La gestion d'un établissement se construit aujourd'hui par les schémas directeurs, produits par une série de diagnostics. Si l'on peut considérer que le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) joue ce rôle dans le domaine patrimonial de l'activité, les autres fonctions n'ont pas encore établi de tels documents qui peuvent apparaître parfois comme une illustration de la densification normative en matière managériale, mais apportent aussi des éclairages fondés, véritables aides à la décision. Le bilan social proposé par l'établissement ne joue que très partiellement ce rôle, notamment pas son côté très descriptif.

La dimension pluriannuelle et les outils prospectifs sont insuffisamment développés car pour l'essentiel, ils se limitent aujourd'hui au plan pluriannuel d'investissement (PPI) immobilier et informatique. La prospective en matière RH (glissement vieillissement technicité - GVT, gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences - Gpeec, formation des personnels) est encore largement à construire et le saut qualitatif à produire pour assurer les prochaines échéances de l'autonomie est important.

Le dialogue de gestion interne est nourri par une série de données permettant de positionner la trajectoire de consommation budgétaire par rapport aux exercices antérieurs.

**Il reste encore beaucoup à faire pour parler d'un véritable dialogue de gestion dans le sens où des outils nécessaires, autour en particulier d'une comptabilité analytique des coûts pédagogiques, ne sont pas encore mobilisés voire disponibles. Tout ceci est à mettre en perspective avec la charge de travail d'un pôle système d'information (SI) aux ressources limitées.**

### 4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, système d'information, immobilier

#### *a/Une gestion RH qui doit évoluer pour répondre aux exigences des RCE*

L'école peut s'appuyer sur une bonne gestion des missions traditionnelles en RH : gestion individuelle des agents, gestion des instances collectives, service paye hors rémunérations des fonctionnaires, volet formation. Quatre agents assurent ces missions.

Le pilotage des emplois et de la masse salariale s'organise entre la DGS, le service financier et le service RH avec un suivi, d'une part, du nombre d'emplois autorisés et d'autre part, de l'exécution de la masse salariale prévisionnelle.



Les conditions de la montée en expertise et le niveau de maturité nécessaire pour le passage prochain aux RCE ne sont pas, à ce stade, réunies.

**Cette évolution doit impérativement s'anticiper dans une démarche en mode projet qui embarque les différents acteurs dans un changement de niveau d'exigence que demande le pilotage d'un budget global. La répartition des emplois se pose et se met dans une posture d'anticiper les impacts du GVT et des choix de politique RH sont des initiatives d'ores et déjà à conduire.**

Elles attesteront du niveau de maturité de l'école pour basculer dans cette nouvelle dimension de gestion tout en outillant les négociations à venir avec la tutelle.

La participation du service RH à la mise en place du contrôle interne est essentielle, notamment dans la cartographie des procédures qui sécurise les actes de gestion dont celui majeur des rémunérations. Un contrôle de type partenarial entre la RH et l'agence comptable est envisageable.

La politique RH au sein de l'école fait consensus et s'appuie sur un dialogue social de qualité dont le seul travers serait de tendre vers une personnalisation des situations exposées, conséquence du faible effectif de la structure. De même, la formation doit se concevoir comme un outil de progrès individuel mais aussi comme un outil au service du projet d'établissement en élaborant un plan ambitieux et non la seule satisfaction de demandes individuelles. Enfin, les questions hygiène et sécurité manquent d'appropriation par l'ensemble de la communauté universitaire malgré les efforts du conseiller de prévention qui devraient être relayés par un portage au plus haut niveau.

La question essentielle et actuelle avant celle du passage aux RCE porte sur l'accompagnement du projet de développement par les moyens RH nécessaires à sa déclinaison opérationnelle. Or, les moyens sont limités en nombre et ce fait questionne inévitablement la stratégie de l'établissement dans sa capacité à la mettre en œuvre. La direction est consciente de cette problématique et recherche toutes pistes de solution en n'excluant pas des arbitrages de redéploiement d'emplois.

**Le comité recommande à l'établissement d'élaborer une Gpeec soutenable qui accompagne son plan d'actions sur le moyen et long terme. Concernant le service RH lui-même, le comité recommande d'élaborer un dispositif d'emplois cible qui sécuriserait ces missions essentielles au bon fonctionnement de l'établissement par le recours à des titulaires, moins sujets au renouvellement.**

### *b/Une gestion financière maîtrisée mais perfectible dans sa dimension analytique et pluriannuelle*

Le service financier couvre un périmètre important de missions : budget, finances auxquelles se rajoutent les missions patrimoine et logistique. Au même titre que d'autres services de l'établissement, il souffre d'une fragilité structurelle liée à des effectifs limités : la personne responsable, personnel de catégorie B+ (1 ETPT) est seulement épaulée par deux gestionnaires financiers (1,5 ETPT). La partie patrimoine est assurée par un personnel de catégorie B (0,5 ETPT) avec trois agents en charge de la logistique (3 ETPT).

Malgré cette faiblesse d'effectifs, la gestion budgétaire et financière est correctement maîtrisée dans ses fonctions de base, mais peine encore à tendre vers une dimension analytique plus poussée et une déclinaison pluriannuelle permettant de sécuriser la soutenabilité financière des projets de développement de l'établissement.

La procédure budgétaire est structurée autour d'une lettre de cadrage qui fixe les orientations budgétaires en lien avec les actions qui seront menées et des dialogues de gestion avec l'ensemble des services dépensiers de l'établissement. Cette phase de dialogue de gestion reste un moment important d'échanges palliant partiellement l'absence de débat d'orientations budgétaires devant le CA.

**La gestion budgétaire gagnerait en qualité dans un dialogue au périmètre d'analyse plus exhaustif qui couvre la totalité du champ de la dépense, sans omettre, la question du développement des ressources propres**

**participant à l'équilibre : fonctionnement, investissements mais aussi le coût complet des formations pour les composantes pédagogiques.**

Ce dernier point est majeur pour une maîtrise des équilibres budgétaires dans le temps. Cette approche doit reposer sur un cadrage précis du coût des maquettes pédagogiques et du suivi de leur exécution. Cette approche analytique doit être, également, correctement outillée par un SI adapté qui crée un lien entre le SI scolarité et le SI RH traduisant budgétairement en heures de vacations et en heures complémentaires le coût des formations. L'établissement en a pris la mesure avec la création d'un outil dédié (développé en interne) qui interface les différents applicatifs de gestion<sup>48</sup> avec une première phase de déploiement sur 2018-2019.

**Le comité salue cette initiative et encourage l'école à analyser finement cette première étape pour en tirer tous les enseignements de manière à élaborer une prévision et un suivi plus rigoureux de cette dépense formation.**

La robustesse du système d'information de gestion financière et comptable (SI GFC, élément de la suite logicielle Cocktail) constitue une priorité pour l'établissement pour gagner en fiabilité de l'information et donc en qualité de pilotage notamment dans une déclinaison de gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) qui demande de bons outils et une professionnalisation accrue des agents en charge du budget et des finances pour en assurer une bonne maîtrise. Le développement d'un applicatif de suivi de l'exécution du budget<sup>49</sup> est une bonne initiative qui demande, toutefois, une attention particulière pour en assurer sa pérennité dans le temps. Ce meilleur suivi de l'exécution budgétaire constitue la première étape vers un véritable dispositif de contrôle de gestion et de meilleure connaissance des coûts nécessaire pour apprécier la soutenabilité des projets sur du moyen et long terme.

Cette question de la soutenabilité du plan de développement de l'établissement ne constitue pas une priorité d'analyse à ce jour car la situation financière est saine et confortable : résultat prévisionnel 2019 excédentaire, capacité d'autofinancement prévisionnelle de 272 562 € qui couvre 40 % des dépenses d'investissement attendues<sup>50</sup> et un niveau de trésorerie permanent élevé qui permet de payer les dépenses engagées sans difficulté<sup>51</sup>. Il convient cependant de signaler que le BI 2019 est construit sur un recours au fonds de roulement pour financer les 60% restant d'investissement non-couverts par la CAF. Selon cette hypothèse, le FDR final de l'exercice 2019 serait de l'ordre de 1270k€ ; cela reste confortable au regard des dépenses de fonctionnement actuelles (4300 k€ au BI 2019)<sup>52</sup>.

Si la situation est bonne au regard des indicateurs budgétaires et comptables, elle n'interdit pas un questionnement pour l'avenir à travers la définition d'une trajectoire financière qui intègre toutes les mesures d'impact des projets et actions qui vont être conduits dont celui de la *Public Factory* installée dans un lieu dédié. Cette trajectoire cible est d'autant plus nécessaire pour anticiper un possible passage aux RCE. Elle s'inscrit dans la réforme GBCP qui affirme la pluriannualité de la programmation et renforce l'approche de soutenabilité budgétaire. Le recrutement d'un contrôleur de gestion<sup>53</sup> s'impose pour structurer et organiser cette démarche analytique qui couvre la totalité de l'exécution budgétaire.

Le contrôle interne budgétaire est en phase de déploiement avec l'élaboration de fiches de procédure mais doit passer en mode renforcé avec la complétude de ces fiches et la cartographie des risques pour constituer un plan global de contrôle interne. Ce plan doit s'articuler avec celui du comptable qui agit pour l'école par adjonction de service au titre de sa fonction principale à l'université de Lyon 2, dans le cadre d'un dialogue qui doit gagner en formalisation et modalités d'organisation entre le service financier de l'école et l'agence comptable.

**Ce type de démarche peut prendre appui sur celle développée et plus avancée à Lyon 2. A titre plus général, dans ces domaines techniques et de procédures, l'école gagnerait, en efficacité de gestion, à ce rapprochement pour bénéficier d'un niveau d'expertise plus élevé sur certains sujets.**

---

<sup>48</sup> RAE, p. 21.

<sup>49</sup> RAE, p. 21.

<sup>50</sup> Rapport présentation BI, p. 7.

<sup>51</sup> Rapport présentation BI, p. 8.

<sup>52</sup> Le bilan social indique une masse salariale État d'environ 6 000 k€ (données 2017), ce qui dans la logique RCE alourdirait d'autant les dépenses de fonctionnement et réduirait potentiellement le FDR ? à 45 jours de couverture.

<sup>53</sup> Projet d'établissement 2021-2025, p. 3.

**Le comité salue la gestion saine des finances de l'établissement. Il invite pour le futur à bâtir un modèle économique parfaitement maîtrisé qui se décline dans une trajectoire soutenable de son projet d'établissement. Plus généralement, les dimensions analytique et pluriannuelle doivent être renforcées.**

### *c/Système d'Information : une ambition d'autonomie freinée par des ressources limitées*

L'établissement indique que le schéma directeur du numérique (SDN) n'a pu être réalisé mais que la consolidation du SI a été réelle sur la période d'évaluation<sup>54</sup>.

**Le comité recommande à l'établissement de finaliser dans les meilleurs délais ce document afin de veiller à la cohérence des infrastructures et des processus.**

En revanche, un programme pluriannuel d'investissement (PPI) informatique est présenté en CA budgétaire, parallèlement au PPI immobilier. Il permet d'effectuer le bilan des dépenses engagées et d'envisager les projets jusqu'en 2022. À l'exception d'investissements plus lourds (en 2015 et 2019) concernant les serveurs et les infrastructures, les programmations se situent en moyenne autour de 100 k€ annuels et se répartissent équitablement entre la sécurité, les licences, le parc informatique et les équipements pédagogiques (audio et vidéo).

Dans sa volonté d'autonomie, l'établissement a réalisé la migration de son SI scolarité, préalablement géré par l'Université de Lyon 2 et l'a maintenant intégré parmi les processus gérés en interne (brique Cocktail). L'opération se déploie progressivement au cours de l'année 2019-2020 avec d'abord la mise en œuvre des procédures d'inscription des étudiants puis les étapes complémentaires jusqu'au suivi de scolarité et le déroulement des jurys de semestre et d'année. Selon la DGS, cette migration s'opère dans de bonnes conditions et devra par la suite se connecter à une optimisation de la gestion des emplois du temps et des salles.

D'une manière générale et compte tenu des ressources humaines actuelles dédiées à cette partie du pilotage de l'établissement, on peut s'interroger sur sa capacité à poursuivre la stratégie d'autonomisation de son SI surtout dans la perspective d'un accès rapide au RCE.

**Le maintien d'une mutualisation des outils et donc des ressources humaines avec d'autres entités du site lyonnais, surtout lorsque celles-ci bénéficient déjà du recul par rapport au basculement RCE (sécurisation des données RH, procédure paie, etc.), demeure une réelle interrogation.**

### *d/Immobilier : une fonction structurée dans ses procédures mais qui pourrait manquer de ressources humaines dans la perspective de projets d'extension*

L'établissement produit des outils de pilotage qui témoignent d'une volonté d'anticipation des problématiques habituelles en matière immobilière (maintenance, accessibilité, amélioration énergétique, etc.).

Un SPSI sur la période 2016-2020 a été rédigé et permet d'établir un diagnostic (et bilan du SPSI précédent) et de visualiser les principales options de la stratégie immobilière et les budgets prévisionnels qui en découlent. L'état patrimonial est satisfaisant dans l'ensemble et les éléments techniques concernant les bâtiments ne font pas apparaître de non-conformité<sup>55</sup>. Concernant l'accessibilité, une programmation de travaux est bien inscrite au SPSI et les deux principaux corps de bâtiments ne révèlent pas d'importantes difficultés à se rapprocher rapidement d'une accessibilité complète. La seule exception, mais elle est de taille, réside dans la localisation de la salle du conseil au 4<sup>ème</sup> étage du bâtiment administratif sans solution simple d'aménagement.

Par ailleurs, un PPI immobilier est présenté au moment du CA budgétaire et fait état d'un budget d'intervention d'environ 2,7 M€ sur la période 2019-2021 (dont 1,4 M€ d'engagement propre sur la *Public Factory*).

<sup>54</sup> RAE, p. 18.

<sup>55</sup> Voir SPSI (p. 10 et 11) : les dernières commissions de sécurité des différents bâtiments se sont révélées positives et les contrôles réglementaires standard ne présentent pas d'anomalie.

Le développement de nouvelles implantations a, pour le moment, un impact faible puisque dans le cas du campus de Saint-Étienne, la charge logistique immobilière directe est assurée par convention par l'UJM dans ses propres bâtiments<sup>56</sup> et que dans le cas de la *Public Factory*, il s'agit d'une opération pilotée par la Métropole avec des budgets initiaux sécurisés, y compris pour ce qui relève de la responsabilité de Sciences Po Lyon. Ce second projet, essentiel pour le développement de la formation continue et du lien formation-recherche, aura cependant des conséquences sur la gestion des ressources humaines dans le sens où il faudra bien faire fonctionner cet espace (800 m<sup>2</sup>) et en assurer la maintenance<sup>57</sup>.

La pédagogie et la vie étudiante souffrent d'un manque de surface car les possibilités d'extension sur le site actuel sont nulles<sup>58</sup>. **Tout accroissement des effectifs étudiants (sur le site lyonnais) produira des tensions sur le taux d'utilisation des salles et donc sur la réalisation des emplois du temps ; de plus, la recherche d'espaces complémentaires pour la vie étudiante est une nécessité.**

**Le comité recommande à l'établissement d'exploiter toute opportunité d'accroissement des locaux ou de mutualisation.**

À contrario, les données concernant le site stéphanois indiquent que la montée en puissance des promotions sera bien accompagnée dans les conditions logistiques actuelles (environ 2 400 m<sup>2</sup>).

## La recherche et la formation

### 1 / La politique de recherche : un positionnement original mais fragile

#### *a/ Une volonté d'affirmer une contribution par des actions de la commission scientifique de l'établissement*

L'autonomie de Sciences Po Lyon passe clairement par une affirmation renforcée de sa contribution scientifique. Intégrant les recommandations de l'évaluation précédente, la gouvernance de l'établissement mobilise de nombreux outils dont certains sont arbitrés au sein de la commission scientifique<sup>59</sup>.

Sur un plan purement budgétaire, l'apport en dotation de l'établissement est évidemment modeste (moins de 40 k€ en moyenne annuelle depuis six ans) mais sa contribution réelle dépasse cet effort financier, qu'il s'agisse de la densité de ses relations internationales, de son caractère pluridisciplinaire ou encore de sa proximité avec la Maison des sciences humaines (MSH). Si Sciences Po Lyon n'est pas systématiquement représenté dans leurs instances de pilotage, il a été constaté que les laboratoires concernés saluent une implication budgétaire pérenne et un dialogue de qualité autour des profils de poste lorsque des recrutements sont envisagés.

La commission scientifique (CS) s'est dotée d'outils d'intervention pour une enveloppe totale de 35 k€ (en augmentation sensible depuis 2015 : + 60 %) pour un taux d'utilisation qui ne dépasse pas 75 % ces dernières années. Il peut s'agir de soutien à manifestations scientifiques, aides à la publication d'ouvrages ou encore de missions pour colloque qui ne seraient pas prises en charge par les laboratoires. La CS encourage enfin la transversalité pour une recherche identifiée Sciences Po à travers des appels à projets propres ; il s'agit d'une véritable innovation même si les montants restent modestes (10 % de la dotation CS sur la période).

La CS mobilise les outils habituels pour assurer la promotion d'une recherche de qualité soit par l'accompagnement des EC dans leurs activités de colloques, publications et programmes de recherche, soit l'attribution des prime d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR) pour environ 60 k€ annuels. La politique

<sup>56</sup> Le budget consolidé (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> années) présenté par l'établissement établit cependant des coûts indirects (valorisation des ressources mobilisées) de 121 925 € dont 59 600€ de charges logistiques.

<sup>57</sup> Aujourd'hui, un responsable du service et trois adjoints techniques.

<sup>58</sup> Les espaces dédiés à la pédagogie proposent 1 974 m<sup>2</sup> pour environ 1 500 étudiants.

<sup>59</sup> La dimension internationale de la stratégie recherche sera analysée dans un point suivant.

d'éméritat et de congés pour recherche ou conversion thématiques (CRCT) complète un dispositif classique mais néanmoins efficient.

En dehors des aspects budgétaires et des supports RH affectés par Sciences Po Lyon (chaires, contrats doctoraux)<sup>60</sup>, la contribution de Sciences Po Lyon à l'activité scientifique du site passe par le pilotage historique du doctorat de science politique au sein de l'ED SHS. Les incertitudes du partenariat avec Lyon 2 sur le sujet font peser une menace importante pour la consolidation du positionnement recherche. S'il devait se confirmer que l'université Lyon 2 qui délivre aujourd'hui le titre tout en confiant l'opérationnalisation de la formation doctorale à Sciences Po Lyon, souhaite en reprendre la gestion complète, l'équilibre historique disparaîtrait.

Pour compléter utilement ce panorama, Sciences Po Lyon se félicite des effets formateurs et d'attraction des masters et des DE « aires culturelles » (des étudiants français et étrangers à fort potentiel culturel, ouverts à l'international et maîtrisant deux ou trois langues étrangères) et des initiatives en matière d'initiation à la recherche avec notamment la délivrance d'un prix du mémoire de 4<sup>ème</sup> année<sup>61</sup>.

Le comité souhaite que l'établissement poursuive son dialogue avec l'Université de Lyon pour confirmer sa position dans l'École doctorale SHS.

### *b/Les laboratoires de rattachement des enseignants-chercheurs maîtrisent cependant l'essentiel des leviers scientifiques dans un environnement incertain*

L'établissement dispose d'une bonne connaissance de la production scientifique de ses EC. Un effort a été mené avec succès dans cette perspective et le RAE produit un rendu exhaustif sur la période 2015-2019 faisant état de 697 notices déposées sur HAL-SHS dont 201 articles (dont il conviendrait de connaître les rangs CNRS des revues concernées), 119 ouvrages et 164 contributions à ouvrage. Sur la période, la production moyenne par EC est de 3,8 documents par an. Comme dans beaucoup d'organisations de l'enseignement supérieur et de la recherche, les signatures institutionnelles des EC publiants sont encore à harmoniser pour améliorer la visibilité scientifique de Sciences Po Lyon.

Les trois principaux laboratoires de rattachement des EC de l'établissement sont :

- Triangle (laboratoire pluridisciplinaire à forte coloration sciences politiques) qui accueille plus de la moitié des EC de Sciences Po Lyon (soit un nombre de 23, fin 2018) ce qui en fait le second contributeur en RH, derrière Lyon 2 mais devant l'ENS Lyon<sup>62</sup>. Le pôle action publique du laboratoire en est le principal bénéficiaire, même si à titre individuel, on retrouve des EC de l'établissement, impliqués dans d'autres pôles et projets scientifiques structurants. La participation au séminaire de pôle et au séminaire doctoral (1 fois/mois) est significative. L'articulation entre laboratoire et établissement est multi-niveaux, dans le sens où les échanges concernent le fonctionnement de certains masters, les bourses doctorales, les séjours scientifiques à l'étranger, etc. Sciences Po Lyon est enfin ressenti par la direction de l'UMR comme un partenaire fiable (continuité des échanges, dotation conséquente et régulière dans un contexte incertain à l'échelle du site lyonnais).
- IAO (une trentaine d'EC et environ huit doctorants) : la contribution directe de Sciences Po Lyon en termes de RH semble modeste<sup>63</sup>. Cependant, les études aréales rares (en particulier Asie extrême orientale), les DE correspondants ou encore un master co-géré (ENS Lyon/IEP) offrent des possibilités d'immersion à l'étranger pour les étudiants (contexte favorable à la recherche). La direction du laboratoire parle ainsi d'une contribution qualitative plus que quantitative, ce qui converge avec le RAE

<sup>60</sup> En particulier à travers le financement d'un contrat doctoral IEP, la mise en œuvre du volet scientifique de la *Public Factory* et le développement des ressources de la Fondation Sciences Po Lyon.

<sup>61</sup> Même si l'origine des doctorants de l'ED 483 et en particulier du doctorat de science politique ne fait pas l'objet d'un suivi systématique, les responsables évoquent un chiffre de deux ou trois doctorants par an provenant de Sciences Po Lyon pour l'ensemble de l'ED de Sciences Sociales.

<sup>62</sup> RAE, p. 25.

<sup>63</sup> Le RAE indique 2 professeurs des universités et 2 maîtres de conférences à ce sujet et le site de l'IAO ne répertorie que deux attaché temporaire d'enseignement et de recherche (I) provenant de Sciences Po Lyon).

qui parle d'un « important soutien aux partenariats internationaux stimulant les échanges d'étudiants et de professeurs invités »<sup>64</sup>.

- Elico (Sciences de l'information et de la communication) : quatre EC viennent de Sciences Po Lyon (sur un total de 45 EC et 20 doctorants) et participent en particulier à un projet sur la société numérique ; la direction du laboratoire évoque une bonne articulation avec la CS (dotation annuelle + soutien ponctuel) et des fiches de poste définies en commun.

La formation doctorale est assurée au sein de l'ED SHS et dans une logique pluridisciplinaire, les moyens sont mutualisés pour un stock actuel de 625 doctorants. Les parties prenantes du site sont nombreuses : Lyon 2, Lyon 3, UJM, ENS Lyon et Sciences Po. Le doctorat de science politique, porté par Sciences Po Lyon (mais délivré par Lyon 2) bénéficie donc d'un ensemble de services de qualité. L'implication des EC de l'établissement est significative avec 22 HDR (soit 51 % du total EC) et une quinzaine de thèses dirigées et soutenues sur la période 2015-2019.

**Si le comité ne peut qu'encourager Sciences Po Lyon à poursuivre sa stratégie d'affirmation scientifique par les moyens propres mis en œuvre, il souligne aussi l'urgence à lever les incertitudes planant sur les partenariats académiques et leurs effets inhibants sur la politique des laboratoires et de la formation doctorale.**

## 2 / La politique de formation tout au long de la vie : à la recherche d'un nouvel équilibre

*a/ Une formation initiale de qualité et pluridisciplinaire, avec une préoccupation d'innovation et de professionnalisation à renforcer*

Le diplôme de Science Po Lyon, délivré après cinq ans d'études, vaut le grade de master. Il repose sur la seule formation pluridisciplinaire en sciences humaines et sociales du site qui sélectionne sur concours d'entrée (concours commun avec sept Sciences Po du réseau national). Les spécialités du diplôme de Sciences Po Lyon sont inscrites depuis 2017 au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)<sup>65</sup>. Les particularités du premier cycle sont : le très haut niveau de langue vivante 1, l'obligation de se former à une deuxième langue vivante, la mobilité internationale obligatoire en troisième année et la possibilité de suivre un DE sur une aire culturelle (au total sept DE sont proposés). Le nouveau campus de Saint-Etienne offre la possibilité de suivre en parallèle une licence d'économie et de gestion ou une licence en droit public (offre qui a la vocation d'accroître l'attractivité de ce campus). Les formations initiales sont bien organisées et pilotées, reflétant la tradition de l'établissement<sup>66</sup>.

**Le comité recommande que ces formations intègrent davantage et plus vite les pédagogies innovantes (notamment tout ce qui tient au numérique) et des contenus plus actualisés.**

Au niveau du 2<sup>e</sup> cycle, une diversification de l'offre de formation est possible grâce aux partenariats avec les autres établissements d'enseignement supérieur du site : outre les spécialisations offertes par Sciences Po Lyon (aires culturelles, carrières publiques, management et actions culturelles à l'international), des doubles diplômes sont proposés avec le CFJ et l'Université Jean Monnet<sup>67</sup>. Les étudiants peuvent aussi suivre des cours dans cinq autres établissements partenaires dans le cadre de CHEL[S].

Le nombre total d'étudiants en formation initiale (1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles confondus) enregistre une légère hausse depuis 2016 : 1 175 en 2016-2017 ; 1 274 en 2017-2018 ; 1 338 en 2018-2019. Le pourcentage des boursiers varie entre 29 et 30 %.<sup>68</sup>

---

<sup>64</sup> RAE, p. 26.

<sup>65</sup> Rapport d'activité 2016-2017, p. 13.

<sup>66</sup> Item de satisfaction dans les enquêtes d'insertion et Rapport sur l'innovation pédagogique et la progressivité de la maquette de Jean Michel Rampon et Jean Solchany, mars 2018.

<sup>67</sup> RAE, p. 34.

<sup>68</sup> Annexe 08 du RAE.



L'innovation des formats et des contenus de formation est un des trois grands enjeux de la stratégie institutionnelle<sup>69</sup>. Au niveau de la formation initiale, cet enjeu se traduit par : le développement de la dimension professionnalisante par des projets proposés dans le cadre de *Public Factory* (quatre en 2018, sur commandes publiques) ; la réduction du volume de cours magistraux pour introduire un nouveau cours sur des questions environnementales et une semaine de cours intégrés sur genre et inclusions sociales ; le développement d'outils numériques (plateforme Moodle, IEP en Ligne<sup>70</sup>).

La mise en œuvre de trois instruments d'innovation a été entreprise :

- les cours projets offerts à tous les étudiants de Sciences-Po Lyon et des séminaires préparatoires à la gestion des projets à envisager ;
- la multiplication de l'offre de cours nouveaux et l'utilisation des pédagogies innovantes à développer ;
- les outils numériques, insuffisamment connus et exploités, devant faire l'objet de mesures rapides d'amélioration et d'appropriation par l'ensemble de la communauté.

**Ces trois instruments devraient être obligatoirement intégrés dans tous les parcours. De plus, cela nécessite un renforcement de l'offre de cours nouveaux et des dotations spécifiques pour le déploiement des activités en mode-projet et des outils informatiques.**

### *b/ Une formation continue encore en phase de se développer*

La formation continue (FC) offerte par Sciences Po Lyon est majoritairement non diplômante, même si, depuis 2016, il existe une politique d'ouverture du diplôme en FC<sup>71</sup>. Pour ce qui est de la formation non diplômante, plusieurs types de programmes sont proposés : 1) des formations courtes (1-2 jours) ; 2) des formations sur mesure (à la demande d'une entreprise, d'une administration, d'une organisation) 3) des formations des élus (Sciences Po Lyon est agréé par le Ministère de l'Intérieur).

S'y ajoute la préparation aux concours et à la fonction publique A et A+ en présentiel (CPAG) ou à distance. L'ouverture du diplôme se fait depuis 2018 par un concours d'accès en 4A (avec 5 candidats admis en 2018 et en 2019)<sup>72</sup>. La création du pôle Formation Continue et Insertion Professionnelle (FCIP) en 2016 a permis une meilleure structuration et diversification de l'offre en FC, mais le personnel reste réduit : 5 agents correspondant à 3,3 équivalent temps plein (ETP)<sup>73</sup>. La VAE n'est pas encore effective, même si des règles de candidature ont été approuvées en CA en mars 2018.

Le nombre total d'inscrits en FC reste encore fluctuant et finalement assez réduit : 989 en 2016, 558 en 2017 et 589 en 2018 (avec des recettes qui montent de 240 k€ en 2016 à 300 k € en 2018).

Les efforts de développement de la FC des deux dernières années sont visibles, mais les objectifs et les résultats restent à consolider et à développer.

**Le comité recommande la valorisation du potentiel régional et du positionnement de Sciences Po Lyon pour multiplier les FC et accroître le nombre des inscrits.**

### *c/ Un soutien administratif amélioré, une évaluation des formations qui reste non effectuée*

Des efforts évidents ont été faits, depuis 2016, en vue d'améliorer le pilotage des formations : création de la Commission des études et de la vie étudiante qui intègre aussi des représentants des étudiants ; une direction des études qui assume le pilotage opérationnel en collaboration étroite avec la direction ; un conseil pédagogique biannuel ; le développement (en personnel) du service scolarité et du pôle FCIP<sup>74</sup>. Outre la création de ces instances, la régulation des réunions et des consultations, le renforcement des outils

---

<sup>69</sup> RAE, p. 5.

<sup>70</sup> RAE, p. 36.

<sup>71</sup> RAE, p. 37.

<sup>72</sup> RAE, p. 37.

<sup>73</sup> RAE, p. 37.

<sup>74</sup> RAE, pp. 38-39.



collaboratifs, la formalisation des actions sont des éléments qui témoignent d'un changement positif au niveau du pilotage de la formation.

L'enquête d'insertion professionnelle a été également repensée en 2016 et les résultats obtenus en 2018 reflètent une amélioration des taux de réponse tout comme de l'exploitation statistique des données.

Si en 2018-2019 Sciences Po Lyon a travaillé sur les coûts de ses activités de recherche et de formation, une évaluation précise des coûts de formation n'est pas encore faite. Enfin, l'évaluation des formations reste un point faible : elle est faite seulement dans le cadre des commissions pédagogiques, en présence des étudiants élus<sup>75</sup>.

**Le comité recommande le développement des procédures et outils nécessaires pour l'évaluation des coûts de la formation et surtout le démarrage urgent des démarches en vue de la réalisation d'une évaluation écrite et anonyme de la formation par tous les étudiants.**

### 3 / Le lien entre recherche et formation dépendant de la configuration des études doctorales au niveau du site.

Le lien entre recherche et formation est envisagé sur trois axes :

- Au niveau du diplôme d'IEP, des cours de méthodes dispensés en 2<sup>ème</sup> année et un séminaire d'initiation à la recherche en 4<sup>ème</sup> année visent à sensibiliser et à initier les étudiants aux pratiques de la recherche. Depuis 2018, la mise en place du Prix du meilleur mémoire se propose de valoriser le travail de recherche et d'inciter les étudiants à opter pour la rédaction de mémoires de recherche en 5<sup>ème</sup> année<sup>76</sup>.
- Les études doctorales sont organisées au niveau du site, Sciences Po Lyon délivrant le doctorat en science politique au sens de l'ED 483 SHS. Le nombre des doctorants inscrits sous la direction d'HDR de l'IEP a baissé de 30 à 23 entre 2016 et 2019, et le nombre des doctorants originaires de l'établissement est très réduit<sup>77</sup>. Les doctorants sont rattachés aux ED (organisées au niveau de la Comue/Idex) et aux laboratoires de recherche, participant assez peu à la vie de l'établissement<sup>78</sup>.
- La politique de recrutement des enseignants-chercheurs est plus raccordée, depuis 2016, aux priorités pédagogiques, tout comme aux nécessités liées au positionnement de l'établissement.

**Les actions liées à l'initiation à la recherche dépendent exclusivement de la stratégie et de la décision de l'établissement ; le comité recommande de les consolider et développer, en prenant aussi en compte les évaluations des étudiants et des doctorants. Les deux autres axes étant directement liés au positionnement de l'établissement par rapport aux reconfigurations du site (notamment les accords avec l'université cible et avec l'université Lyon 2), le comité ne peut que souhaiter un éclaircissement rapide des options retenues.**

### 4 / La politique documentaire structurée mais peu mobilisée pour la transformation pédagogique de l'établissement

Sciences Po Lyon a mis en œuvre une stratégie numérique pour transformer sa politique de documentation. Les usages ont été rapidement impactés, avec des premiers résultats tangibles. À titre d'illustration, les usages à distance sont en forte croissance (+350 % pour la base Cairn entre 2014 et 2018). De plus, la gouvernance de cette politique de la documentation s'appuie sur la relance depuis 2016 de la commission bibliothèque qui se réunit une à deux fois par an, ainsi que des interventions régulières à la commission scientifique. Cette politique a également été développée sur la base d'un renforcement des outils à disposition (exemple de Moodle, hors plateforme dédiée IEPenLigne, logiciel anti-plagiat).

---

<sup>75</sup> RAE, p. 39.

<sup>76</sup> RAE, p. 40-41.

<sup>77</sup> Le directeur de l'ED 483 et le responsable du doctorat indiquent deux à trois doctorants par an issus de Sciences Po Lyon pour cette ED. RAE, p. 41.

<sup>78</sup> Entretien avec les doctorants.

La fréquentation des bibliothèques est importante, avec des pics d'activité, en particulier au moment des révisions. Dans la logique du dispositif bibliothèques ouvertes, les horaires d'ouverture se sont accrus de 63 heures annuelles depuis la rentrée 2017.

La bibliothèque de Sciences Po Lyon bénéficie d'une politique d'acquisition originale, dans la mesure où elle vient compléter une offre déjà importante sur le site lyonnais. En conséquence, les pratiques des étudiants de second cycle, des doctorants et des enseignants-chercheurs en bénéficient pleinement, avec des progrès sur la période d'évaluation.

Cette politique de documentation est développée à Lyon, mais également sur le campus de Saint-Étienne, pour développer une offre documentaire adaptée aux besoins des étudiants stéphanois.

Sciences Po Lyon a souhaité ainsi favoriser la mise en place d'une offre de consultation à distance, accessible à tout moment. Cela permet de donner accès désormais à 10 000 livres électroniques, 2 000 revues spécialisées, plus de 15 000 titres de presse en ligne. À ce jour, 50 % des dépenses d'acquisition en 2018 sont affectées à l'acquisition des collections numériques.

En matière de bibliographie des enseignements, l'établissement a pris l'initiative de fiches descriptives de cours avec des indications bibliographiques, élaborées conjointement avec la direction des études mais ces fiches apparaissent sous-exploitées.

Sciences Po Lyon a également renforcé sa communication en matière documentaire, avec la refonte de la lettre d'information de la bibliothèque, ainsi qu'une présence accrue sur les réseaux sociaux et internet.

Enfin, la politique documentaire se traduit par une politique de formation renforcée dans les domaines suivants : formation documentaire pour les étudiants de première année ; présentation de la bibliothèque et de ses ressources pour tous les nouveaux entrants et les lycéens du programme égalité des chances et démocratisation ; séances thématiques en lien avec les enseignements ; sensibilisation au plagiat.

Pour autant, la transformation pédagogique voulue par l'établissement s'accommode mal des insuffisances reconnues par le RAE<sup>79</sup>, qu'il s'agisse des compétences informationnelles encore trop embryonnaires ou de l'usage des TICE. Le personnel de la bibliothèque rencontre les étudiants lors de deux temps forts de leur cursus, lors de leur entrée dans l'établissement et lors de la réalisation de leur stage.

**Idéalement, cette politique devrait se traduire par un accompagnement des étudiants tout au long de leur cursus dans l'enseignement supérieur. De plus, l'innovation pédagogique devrait être consolidée afin de soutenir l'évolution de l'offre de formation. Dans ce domaine, la politique de documentation et la bibliothèque universitaire ont un rôle important à jouer dans la diffusion des meilleures pratiques et l'accompagnement des étudiants et des enseignants.**

## La réussite des étudiants

### 1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle : un suivi accru qui illustre une formation de qualité

#### *a/ Une formation pluridisciplinaire d'une grande qualité permettant une bonne insertion des jeunes diplômés*

La pluridisciplinarité permet le développement de compétences spécifiques, reconnues sur le marché de l'emploi. Les étudiants diplômés peuvent ainsi exercer une diversité de métiers. Par ailleurs, la qualité de la formation dispensée et de l'encadrement offre aux étudiants une grande capacité d'adaptation et une professionnalisation croissante lors du second cycle.

---

<sup>79</sup> RAE, p. 44.

Les enquêtes sur l'insertion des jeunes diplômés sont un élément démontrant de la bonne adaptation des étudiants sur le marché du travail. L'enquête à 18 mois des diplômés 2016 fournit des éléments intéressants : 85 % sont en emploi moins de six mois après leur sortie, environ 70 % ont des emplois de cadres dans le secteur privé, professions intellectuelles ou cadre A de la fonction publique. Le salaire médian est de 32 k€ bruts annuels mais 40 % sont encore en contrat à durée déterminée (CDD)<sup>80</sup>. Au-delà d'un taux de réponse un peu faible dans le secteur communication (73 % contre 90 % pour la filière territoriale), il faut également observer que ces enquêtes ne permettent pas aujourd'hui d'identifier les emplois des anciens diplômés passés 18 mois.

**Le comité recommande d'améliorer les enquêtes d'insertion afin de disposer d'un véritable outil de pilotage ouvert et participant à la promotion de l'établissement.**

L'établissement est doté de divers services en lien avec la vie étudiante, ainsi qu'un service de scolarité qui travaille quotidiennement à rendre plus accessibles les différents services de vie étudiantes (orientation / handicap, stages et emploi), notamment auprès des étudiants stéphanois. La qualité des différents services liés à la vie étudiante repose principalement sur la bonne implication des personnels enseignants et administratifs. Ces derniers travaillent à l'accompagnement des étudiants tout au long de leur cursus, et ces derniers se rendent clairement identifiables, toutefois le manque de transversalités entre certains services, notamment auprès des étudiants semble être un léger frein.

**Le vice-président étudiant pourrait ici constituer un relais, au-delà de la vie étudiante, mais vers l'ensemble des services dédiés à l'accompagnement des étudiants dans leur cursus.**

*b/ L'association des Alumni dans la réussite et l'insertion des étudiants : un vecteur de réussite dont il convient d'assurer la pérennité.*

Science Po Lyon s'appuie sur un important réseau d'anciens, l'association des anciens diplômés constituant une pierre angulaire de la participation de ce réseau à la vie de l'établissement et prenant part à la réussite des étudiants.

L'association fait l'objet d'une véritable stratégie de développement voulue par la direction, depuis quelques années<sup>81</sup>. Le nouveau site internet et la mise en place d'un annuaire sont des éléments importants afin de rendre plus accessibles ce réseau en tant que véritable point fort de l'établissement. Leur implication dans divers événements (par exemple, les 70 ans de Sciences Po Lyon, développement partenarial) de l'établissement démontre d'un sentiment d'appartenance qui s'inscrit dans le temps.

Toutefois, il apparaît aujourd'hui que les moyens et le soutien alloué à ce réseau d'ancien doivent être développés compte tenu des objectifs qui ont été fixés sur le sujet. Par ailleurs, si la place de l'association des Alumni est reconnue par l'établissement, les étudiants de premier et second cycle ne semblent pas y porter l'intérêt nécessaire pour y contribuer.

**Il est nécessaire que l'association des Alumni vienne répondre aux besoins des étudiants actuels en matière de recherche de stages et d'emploi. Par ailleurs, les associations au sein de l'établissement n'ont pas pour le moment usé du réseau d'anciens, afin de rapprocher la vie étudiante et l'association des Alumni, pour permettre aux étudiants de la connaître et s'y intéresser.**

---

<sup>80</sup> Les données détaillées soulignent une assez forte hétérogénéité ; par exemple les salaires s'échelonnent de moins de 20 k€ à près de 100 k€.

<sup>81</sup> RAE, p.11.

## 2 / Une vie étudiante riche dont la prise en compte par l'établissement est insuffisante

### *a/ Un tissu associatif dense par la grande implication des étudiants, qu'il convient de soutenir*

Les étudiants de Sciences Po Lyon sont fortement impliqués au sein des 45 associations de l'école. Elles regroupent des activités diverses (conférences, débats, soirées, sport, tournois inter-établissements, etc.) offrant au public étudiant des projets valorisants en cours de cursus. Le tissu associatif d'un établissement tel que Science Po Lyon joue un rôle moteur dans le développement du sentiment d'appartenance des étudiants.

Aujourd'hui, trois éléments permettent la coordination de cet important tissu associatif : le vice-président étudiant, la chargée de vie étudiante, et la commission vie associative (CVA).

Pour ce qui est du vice-président étudiant, son rôle est central, reconnu des associations et des étudiants. Toutefois, le comité remarque que le cadrage de ses missions et de sa place concrète dans la gouvernance de l'établissement au-delà de l'animation des questions de vie étudiante et de campus mériterait d'être éclairci.

La collaboration étroite de ce dernier avec la personne en charge de la vie étudiante est un point fort. En revanche, celle-ci ne repose pas sur un cadre formel mais sur la bonne implication des parties prenantes.

**Le comité recommande de mieux définir le périmètre d'action du poste de chargé de vie étudiante afin qu'il soit une vraie force de proposition.**

Quant au déploiement par les associations de nouveaux services, un accompagnement accru de ces dernières par des formations, permettrait leur professionnalisation. Le rôle des deux acteurs cités précédemment pourrait être celui de relais avec des acteurs extérieurs à l'établissement.

Le comité relève un point négatif quant au développement de la vie étudiante. En effet, les problèmes actuels de locaux constituent toutefois un frein conséquent au développement de la vie étudiante.

**Le comité recommande la prise en compte des besoins de la vie étudiante et des associations étudiantes dans l'affectation des locaux. Si l'ouverture d'un nouveau bâtiment par le biais de la *Public Factory* semble constituer une première solution, il conviendra de travailler de concert avec les associations et d'autres acteurs extérieurs à l'établissement, afin de régler ce problème.**

### *b/ Le déploiement de la vie étudiante stéphanoise : un point fort à perfectionner*

La vie étudiante à Saint Étienne est en cours de déploiement. Des associations étudiantes sont d'ores et déjà implantées et les associations lyonnaises interagissent avec les étudiants stéphanois afin de permettre à ces derniers d'accéder à leurs projets. Un point négatif est cependant à souligner : la participation aux projets sportifs, tels que l'implication dans les clubs sportifs et leur participation aux grands événements sportifs annuels n'est pour le moment pas possible du fait des entraînements réalisés uniquement sur Lyon.

**Afin de permettre aux étudiants stéphanois de s'impliquer réellement dans ces projets, le comité recommande de réfléchir à des moyens d'ouvrir la participation des étudiants à ces événements qui constituent un point important dans la vie de l'établissement.**

Le comité regrette que n'apparaisse pas un référencement des événements organisés par les associations étudiantes et l'évolution de la participation à ces derniers. Le nombre d'associations actives n'est qu'un indicateur partiel qui ne démontre pas, à lui seul, un réel développement et une réponse adaptée aux besoins des étudiants. En effet, il apparaît que la visibilité de la vie associative de l'IEP fait quelque peu défaut.

**Si quelques axes stratégiques de développement semblent apparaître, ces derniers demandent à être éclaircis tout particulièrement auprès des principaux acteurs de la vie étudiante au sein de l'établissement.**

### 3 / Une participation des étudiants à la gouvernance réelle mais peu efficiente

Compte tenu de la taille de l'établissement, les étudiants pourraient prendre bien plus facilement part à la gouvernance. Ces derniers ne sont pour autant que peu conscients de leur place au sein de celle-ci<sup>82</sup>. De plus, les associations elles-mêmes, certes dotées d'une instance de dialogue et de coordination, ne prennent pas réellement part aux décisions liées à la vie de l'établissement. Malgré l'effort de formation débuté après les élections de 2018, les étudiants constatent un manque de compréhension et d'informations quant à leur place dans l'évolution de l'établissement, malgré sa taille humaine. Un renforcement du pilotage de cette question pour développer un sentiment d'appartenance dès le premier cycle serait à examiner.

Par ailleurs, les étudiants disposent d'instances de dialogue et de participation. Un certain nombre de places dans chacun des conseils de l'établissement sont prévues pour les élus étudiants (neuf élus au CA par exemple pour les deux collèges étudiants, un doctorant à la commission scientifique). Toutefois, le comité s'interroge sur les conditions d'une implication plus forte des étudiants dans la gouvernance.

Aujourd'hui, la participation des étudiants à la gouvernance est réelle, mais demande à être appuyée pour qu'elle prenne tout son sens. La formation des élus étudiants, aux côtés des associations étudiantes, permettrait de la rendre plus efficiente.

**Pour pérenniser et renforcer la participation active des étudiants dans les conseils, le comité recommande que des formations soient intensifiées afin que les étudiants élus puissent investir véritablement leur rôle de représentants.**

**Par ailleurs, le rôle et les missions du vice-président étudiant, au-delà du soutien à la vie associative, nécessitent une clarification.**

## La valorisation et la culture scientifique

### 1 / La valorisation des résultats de la recherche : une stratégie multicanale en construction

Au-delà de l'effort mené avec succès pour produire un rendu exhaustif de la production scientifique des EC de l'établissement (dépôt des notices sur HAL-SHS), une politique locale de collecte de l'information permet d'alimenter une « lettre d'information recherche » et amplifie la démarche à l'aide d'un outil maîtrisé par la communication de Sciences Po Lyon. Des marges de progrès sont cependant reconnues par l'établissement, notamment en termes de SI recherche et d'appropriation de la démarche par l'ensemble des EC<sup>83</sup>.

La mise en valeur des mémoires et des projets réalisés par les étudiants de 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> année est un autre axe de développement de la visibilité des productions intellectuelles de l'établissement. Des cycles de conférence voire de FC participe aussi de cette démocratisation des résultats de la recherche. Il ne fait guère de doute que la *Public Factory* est appelée à jouer un rôle majeur dans ce dispositif. La bibliothèque joue aussi un rôle important qui est développé dans le point suivant.

---

<sup>82</sup> Selon le RAE (p. 51), seules quelques fonctions des élus au CA sont identifiées sur l'intranet étudiant.

<sup>83</sup> RAE, p. 32.

Sciences po Lyon est également en cours de mise en œuvre de son projet *Public Factory* qui inclut l'innovation et la recherche par l'action auprès des partenaires socio-économiques. La *Public Factory* n'a toutefois pas encore produit d'effets tangibles sur la formation et l'activité de l'établissement, dans l'attente de l'aboutissement des travaux, sur le site du parc Blandan dans lequel sera créé le bâtiment qui hébergera le projet. Cette structure se veut le pilier d'une expertise reconnue et de la valorisation d'une recherche appliquée autour de la notion d'innovation publique (un *do-tank* selon l'expression employée dans le diaporama de présentation de la chaire « transformations de l'action publique » effectuée par la direction auprès des partenaires).

## 2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique : la visibilité scientifique, pilier identifié de la stratégie de communication encore peu systématique

Une politique en matière de vulgarisation de travaux de recherche, d'information scientifique et technique a été définie et est articulée à la communication de l'établissement. Ainsi de 2015 à mars 2019, 486 interventions médias ont ainsi été recensées pour des enseignants-chercheurs de l'établissement. Le service de la communication, en se développant en 2016, a travaillé à la mise en visibilité des travaux et manifestations scientifiques sur les réseaux sociaux.

Sciences Po Lyon s'inscrit dans une démarche de préservation et d'enrichissement de son patrimoine. La bibliothèque a organisé à plusieurs reprises des expositions pour mettre en valeur l'histoire de l'établissement et certains éléments de son fonds et de son patrimoine. Une exposition a ainsi été organisée à l'occasion de la commémoration des 50 ans de mai 1968. Une autre a été organisée à l'occasion de la commémoration des 70 ans de Sciences Po Lyon qui a permis de publier un ouvrage sur l'histoire de l'établissement ainsi qu'une rétrospective des publications étudiantes depuis la création de Sciences po Lyon. Une troisième sur les élections européennes.

La diffusion de la culture scientifique et technique est une activité reconnue et organisée, en particulier avec le développement des chaires qui sont dotées de moyens, et qui impliquent des partenaires identifiés, s'adressant à des publics cibles.

**Au-delà de ces actions, Sciences Po Lyon peut s'inscrire de façon accrue dans le suivi institutionnalisé des interventions publiques des enseignants-chercheurs dans le cadre d'une politique de communication plus systématique sur la production scientifique.**

## Les relations européennes et internationales

### 1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur : un potentiel réel mais inégalement exploité

#### *a/ L'internationalisation des formations : un atout à maintenir*

L'attractivité internationale est un des trois enjeux stratégiques majeurs de Sciences Po Lyon, qui se propose de maintenir l'excellence de l'internationalisation de sa formation<sup>84</sup>.

---

<sup>84</sup> RAE, p. 12.

Au niveau de la formation, la politique internationale se construit autour des aires culturelles et se traduit par :

- la mobilité internationale obligatoire en troisième année de tous les étudiants,
- l'apprentissage des langues étrangères en cohérence avec l'approche des aires géographiques. Sciences Po Lyon propose au niveau du 1<sup>er</sup> cycle six DE relatifs à une aire culturelle et géographique donnée : l'Europe (DEEE), l'Asie (DEMEOC), le Monde arabe (DEMAC), l'Amérique Latine et les Caraïbes (DEALC), les États-Unis (DELUSA), l'Afrique Subsaharienne (DEASC) et la Russie contemporaine (DERUSCO).

En 1<sup>e</sup> et 2<sup>e</sup> années, les étudiants doivent choisir deux langues vivantes, dont obligatoirement l'anglais<sup>85</sup>. Cet apprentissage des langues étrangères par les étudiants de l'IEP est un facteur essentiel dans la réalisation de la mobilité internationale ; pour les étudiants entrants des cours de français sont offerts.

La mobilité sortante et entrante en troisième année est remarquable : tous les étudiants de Sciences Po Lyon effectuent une mobilité (il y a 150 accords internationaux pour placer environ 250 étudiants / an), et à son tour l'établissement accueille annuellement 300 étudiants environ. La mobilité sortante est appuyée par des bourses Erasmus+, complétées par des bourses de la région.

En début 2019, l'établissement a soumis trois projets Erasmus+ pour encourager la mobilité hors Europe : avec l'Université del Salvador (USAL) en Argentine, l'Université Goa en Inde et l'Université Witswatersrand en Afrique du Sud.

Depuis 2016, l'équipe de direction place la construction de doubles diplômes avec les universités internationales prestigieuses parmi les objectifs prioritaires<sup>86</sup>. Un premier accord de double diplôme a été signé en 2018 avec *Baptist University* de Hong Kong et un deuxième avec l'Université de Loughborough (Royaume-Uni) en 2019. Un troisième double diplôme est dans la phase de négociation avec l'Université de Virginie (États-Unis)<sup>87</sup>.

À partir de la nouvelle stratégie sur la politique internationale (2016), on a distingué entre deux missions confondues jusqu'alors : la direction de la mobilité internationale et le pôle stratégie et partenariats internationaux<sup>88</sup>. Une analyse des partenariats internationaux a été faite, selon leur intérêt stratégique et leur dynamique : accords verts et/ou stratégiques ; accords oranges et stratégiques ; accords oranges et non stratégiques. La politique de l'établissement est de privilégier les accords stratégiques (notamment en fonction des aires culturelles) et la qualité de la formation et de l'accueil des étudiants, sans encourager une multiplication des accords. La mobilité des étudiants est suivie par 11 professeurs responsables pédagogiques et par les gestionnaires du service scolarité et mobilité internationale. Des services et outils spécifiques sont mis en place pour préparer tant la mobilité étudiante sortante qu'entrante<sup>89</sup>.

Au total, la mobilité internationale des étudiants est un atout majeur de l'établissement, qui occupe une place centrale au niveau stratégique et bénéficie d'un pilotage cohérent et suivi. Les actions entreprises depuis 2016 ont stimulé les partenariats stratégiques, favorisant la réponse à des appels à projets Erasmus+, tout comme l'entrée dans un consortium pour un projet d'Université européenne.

**Le comité recommande que Sciences Po Lyon continue cette politique internationale dans le domaine de la formation, avec deux enjeux stratégiques à prendre en compte :**

- mettre à profit son rayonnement international dans le positionnement de l'établissement dans l'écosystème de l'enseignement supérieur lyonnais (en cours de reconfiguration) ;
- développer les projets pédagogiques internationaux, tout en consolidant les services support.

<sup>85</sup> RAE, p. 55.

<sup>86</sup> RAE, p. 6.

<sup>87</sup> RAE, p. 12.

<sup>88</sup> RAE, p. 12.

<sup>89</sup> RAE, pp. 56-57.



## *b/ Une politique internationale de la recherche peu développée*

La stratégie de l'établissement mentionne le renforcement des collaborations en recherche parmi ses priorités<sup>90</sup>. Développer la dimension recherche dans les partenariats stratégiques internationaux est un des principes de la stratégie internationale<sup>91</sup>. Le partenariat avec la Maison Française d'Oxford (des bourses de mobilités pour les enseignants et les étudiants) est considéré comme un exemple pour soutenir la dimension recherche au niveau international<sup>92</sup>. Plusieurs types de collaborations existent en matière de recherche : des colloques, des écoles d'été thématiques, des projets collectifs, des bourses, des réponses à des appels à projets<sup>93</sup>.

La mobilité internationale des enseignants n'est pas encore très dynamique (11 missions entre 2015 et 2019)<sup>94</sup> ; aucune information n'a été obtenue sur les mobilités doctorales ou sur le nombre de cotutelles de thèse. Les colloques et les autres manifestations scientifiques sont organisés sous l'égide des laboratoires de recherche (Triangle, IAO, Elico, Larhra<sup>95</sup>). Les projets et contrats de recherche ne sont pas mentionnés dans le RAE, ni au niveau stratégique, ni au niveau des activités existantes.

**Le comité recommande de renforcer le lien entre la politique internationale en matière de recherche et la politique de recherche de l'établissement et surtout de mettre les deux en rapport avec la stratégie recherche des principaux partenaires du site.**

**Le comité recommande que le futur positionnement de Sciences Science Po Lyon par rapport à l'université cible et à l'Université Lyon 2 soit accompagné d'une stratégie pour promouvoir des objectifs propres dans le domaine de la recherche : consolidation des mobilités internationales des enseignants de l'établissement, soutien de thématiques propres au niveau des études doctorales et des projets de recherches, l'utilisation du réseau de partenaires internationaux pour des réponses à des appels à projets de recherche européens.**

---

<sup>90</sup> RAE, p. 12.

<sup>91</sup> Données de caractérisation 4. Diagnostic stratégie internationale, p. 8-9.

<sup>92</sup> RAE, p. 12.

<sup>93</sup> RAE, p. 58.

<sup>94</sup> RAE, p. 58.

<sup>95</sup> Le Laboratoire de Recherche Historique Rhône-Alpes (UMR 5190<sup>o</sup>) est une Unité Mixte de Recherche du CNRS, sous la tutelle des Universités Lumière-Lyon 2, Jean Moulin-Lyon 3, Grenoble-Alpes et de l'ENS de Lyon.

## Conclusion

Sciences Po Lyon présente des atouts indéniables qui en font un objet particulier dans le contexte de l'enseignement supérieur et de la recherche sur le site lyonnais. Cette marque est d'abord un capital social qu'il convient de mobiliser pour accompagner la mutation que la gouvernance appelle de ses vœux.

L'autoévaluation de l'établissement a fait l'objet d'un travail de qualité et a démontré une réponse non négligeable au diagnostic porté par la précédente évaluation du Hcéres. Il reste cependant d'importants défis à relever et des progrès à accomplir dans la structuration interne d'autant que l'autonomie budgétaire pourrait survenir rapidement.

Certains de ces défis ne relèvent pas de l'unique responsabilité de Sciences Po Lyon et de ce point de vue, l'environnement doit se stabiliser rapidement qu'il s'agisse du fonctionnement des IEP de région dans le contexte de Parcoursup ou bien entendu des logiques institutionnelles du site lyonnais.

Cependant, des orientations relèvent bien de la responsabilité propre à l'établissement lorsqu'il s'agit de son pilotage en particulier. Si des efforts de structuration administrative sont clairement engagés, le saut qualitatif à réaliser demeure important. L'autre orientation à conforter est celle qui consiste à installer l'école comme un interlocuteur visible en recherche (notamment dans sa dimension internationale) et incontournable en expertise et formation continue vis-à-vis du tissu socio-économique local.

### 1 / Les points forts

- Une gouvernance volontariste sur la stratégie et sur les transformations.
- Une mobilité étudiante à l'international forte.
- Une réorganisation récente acceptée avec un engagement fort des personnels.
- Une qualité de recrutement qui confirme l'attractivité de l'établissement.
- Un effort de développement des chaires et de la formation continue.
- Une formation pluridisciplinaire d'une grande qualité permettant une bonne insertion des jeunes diplômés.

### 2 / Les points faibles

- Une formation insuffisamment évaluée, et encore traditionnelle, avec des réflexions émergentes en matière d'innovation pédagogique et numérique.
- Une vie étudiante peu prise en compte par la gouvernance et un manque de soutien pour une participation plus efficiente aux instances de l'établissement.
- Une anticipation insuffisante du passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE).
- Une taille critique non compatible avec des fonctions support systématiquement internalisées.
- Une valorisation et une internationalisation de la recherche à améliorer dans la perspective d'une grande école d'affaires publiques.

### 3 / Les recommandations

- Clarifier le positionnement de l'établissement en poursuivant le dialogue avec ses partenaires académiques et institutionnels ;
- Sécuriser un modèle économique et une soutenabilité financière dans la perspective des investissements à venir ;
- Appuyer le réseau des *Alumni* pour pérenniser des premiers résultats encourageants ;
- Parfaire une transversalité fonctionnelle pour une meilleure appropriation des projets par les personnels ;
- Consolider une identité pour le rayonnement institutionnel sur le site lyonnais et dans les réseaux.

## Liste des sigles

### A

|        |                                                                                |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Admire | Administrateur des institutions de recherche et de diffusion des connaissances |
| Agera  | Alliance des grandes écoles Rhône-Alpes-Auvergne                               |
| AuRA   | Auvergne-Rhône-Alpes (région)                                                  |

### B

|        |                                                                                             |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Biatss | Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé |
| BU     | Bibliothèque universitaire                                                                  |

### C

|         |                                                            |
|---------|------------------------------------------------------------|
| C2I     | Certificat informatique et internet                        |
| CA      | Conseil d'administration                                   |
| CAC     | Conseil académique                                         |
| CDD     | Contrat à durée déterminée                                 |
| CIB     | Contrôle interne du budget C                               |
| CIC     | Contrôle interne comptable                                 |
| CFJ     | Centre de formation des journalistes                       |
| CFVU    | Commission de la formation et de la vie universitaire      |
| CGE     | Conférence des grandes écoles                              |
| Chel[s] | Collège des hautes études Lyon Sciences                    |
| CHS     | Comité d'hygiène et de sécurité                            |
| CIES    | Centre d'initiation à l'enseignement supérieur             |
| Cifre   | Convention industrielle de formation par la recherche      |
| CHSCT   | Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail |
| CNU     | Conseil national des universités                           |
| CNRS    | Centre national de la recherche scientifique               |
| Comdir  | Comité de direction                                        |
| Comue   | Communauté d'universités et établissements                 |
| CPAG    | Centre de Préparation à l'Administration Générale          |
| CPE     | Commission paritaire d'établissement                       |
| CPER    | Contrat de plans État-région                               |
| CPU     | Conférence des présidents d'université                     |
| CRCT    | Congés pour recherche ou conversion thématique             |
| CR      | Commission de la recherche                                 |
| Cri     | Centre de ressources informatiques                         |
| Crous   | Centre régional des œuvres universitaires et scolaires     |
| CS      | Commission scientifique                                    |
| CT      | Comité technique                                           |
| Cuef    | Centre universitaire d'études françaises                   |
| CV      | Curriculum vitae                                           |
| CVA     | Commission vie associative                                 |

### D

|         |                                                                                  |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------|
| D       | (LMD) Doctorat                                                                   |
| DE      | Diplôme d'établissement                                                          |
| DEEE    | Diplôme d'Établissement d'Études Européennes                                     |
| DEALC   | Diplôme d'Établissement sur l'Amérique Latine et les Caraïbes                    |
| DELUSA  | Diplôme d'Établissement sur les États-Unis                                       |
| DEMAC   | Diplôme d'Établissement sur le Monde Arabe Contemporain                          |
| DERUSCO | Diplôme d'Établissement sur la Russie Contemporaine                              |
| DGESIP  | Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle |
| DGS     | Direction générale des services                                                  |

|      |                                                         |
|------|---------------------------------------------------------|
| Dird | Dépense intérieure de recherche et développement        |
| DRH  | Direction des ressources humaines                       |
| DRRT | Délégation régionale à la recherche et à la technologie |
| DRV  | Direction de la recherche et de la valorisation         |
| DU   | Diplôme universitaire                                   |

## 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                                                                                                                    |
| EM Lyon | École de Management Lyon                                                                                                           |
| EN3S    | École nationale supérieure de sécurité sociale                                                                                     |
| Eni     | École nationale d'ingénieurs                                                                                                       |
| Enise   | École Nationale d'Ingénieurs de Saint Etienne                                                                                      |
| ENS     | École nationale supérieure                                                                                                         |
| ENT     | Environnement numérique de travail                                                                                                 |
| ENTPE   | Ecole nationale des travaux publics de l'État                                                                                      |
| EPA     | Établissement public à caractère administratif                                                                                     |
| EPCS    | Établissement public de coopération scientifique                                                                                   |
| EPE     | Établissement public expérimental                                                                                                  |
| EQUIS   | (Certification) <i>European quality improvement system</i>                                                                         |
| Erasmus | <i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)                                         |
| ERP     | Établissement recevant du public                                                                                                   |
| ETP     | Équivalent temps plein                                                                                                             |

## F

|      |                                 |
|------|---------------------------------|
| FC   | Formation continue              |
| FOAD | Formation ouverte et à distance |

## G

|       |                                                                      |
|-------|----------------------------------------------------------------------|
| GBCP  | Gestion budgétaire et comptable publique                             |
| GIP   | Groupement d'intérêt public                                          |
| Gpeec | Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences |
| GRH   | Gestion des ressources humaines                                      |
| GVT   | Glissement vieillissement technicité                                 |

## H

|        |                                                                             |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|
| HC     | Heures complémentaires                                                      |
| Hcéres | Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| HCR    | Haut comité à la recherche                                                  |
| HDR    | Habilitation à diriger des recherches                                       |

## I

|       |                                                                            |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|
| IAO   | Institut d'Asie orientale                                                  |
| Iatss | Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé |
| Idex  | Initiative d'excellence                                                    |
| IEP   | Institut d'études politiques                                               |
| IGE   | Ingénieur d'études                                                         |
| IGR   | Ingénieur de recherche                                                     |
| IMU   | Intelligence des mondes urbains                                            |

|        |                                                            |
|--------|------------------------------------------------------------|
| Insa   | Institut national des sciences appliquées                  |
| Inserm | Institut national de la santé et de la recherche médicale. |
| IRD    | Institut de recherche pour le développement                |
| ITA    | (Personnels) Ingénieurs, technique et administratif        |

## L

|            |                                                              |
|------------|--------------------------------------------------------------|
| L          | (LMD) Licence                                                |
| L/L1/L2/L3 | (LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année         |
| LabEx      | Laboratoire d'excellence                                     |
| LMD        | Licence-master-doctorat                                      |
| LRU        | Loi relative aux libertés et responsabilités des universités |
| LSH        | Lettres et sciences humaines                                 |

## M

|         |                                                                           |
|---------|---------------------------------------------------------------------------|
| M       | (LMD) Master                                                              |
| M/M1/M2 | (LMD) Master, master 1ère année, 2e année                                 |
| MaPP    | Master de politiques publiques                                            |
| MCF     | Maître de conférences                                                     |
| Mesri   | Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation |
| MSH     | Maison des sciences humaines                                              |

## O

|     |                                         |
|-----|-----------------------------------------|
| OVE | Observatoire de la vie étudiante        |
| OST | Observatoire des Sciences et Techniques |

## P

|        |                                                                     |
|--------|---------------------------------------------------------------------|
| PEDR   | Prime d'encadrement doctorale et de recherche                       |
| PEPITE | Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat |
| PIA    | Programme d'investissements d'avenir                                |
| Pist   | Protection et innovation sociales des territoires                   |
| PPE    | Projet professionnel de l'étudiant                                  |
| PPI    | Programme Pluriannuel d'Investissement                              |
| PPF    | Programme pluriformations                                           |
| PR     | Professeur des universités                                          |
| Pres   | Pôle de recherche et d'enseignement supérieur                       |
| PES    | Prime d'excellence scientifique                                     |

## R

|      |                                                         |
|------|---------------------------------------------------------|
| R&D  | Recherche et développement                              |
| RCE  | Responsabilités et compétences élargies                 |
| Resp | Réseau des écoles de service public                     |
| RH   | Ressources humaines                                     |
| RI   | Relation internationales                                |
| RNCP | Répertoire national des certifications professionnelles |

## S

|       |                                                             |
|-------|-------------------------------------------------------------|
| SCD   | Service commun de documentation                             |
| SCUIO | Service commun universitaire d'information et d'orientation |
| SG    | Secrétariat général                                         |
| Shon  | Surface hors œuvre nette                                    |

|       |                                                                            |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|
| SHS   | Sciences humaines et sociales                                              |
| SI    | Système d'information                                                      |
| SIHAM | Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois |
| SPSI  | Schéma pluriannuel de stratégie immobilière                                |
| SRI   | Service des relations internationales                                      |
| SUFA  | Service universitaire de formation tout au long de la vie                  |

## T

|      |                                                                          |
|------|--------------------------------------------------------------------------|
| TD   | Travaux dirigés                                                          |
| TIC  | Technologies de l'information et de la communication                     |
| Tice | Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement |
| TG   | Trésorerie générale                                                      |

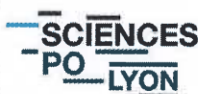
## U

|      |                                                                        |
|------|------------------------------------------------------------------------|
| UdL  | Comue Université de Lyon                                               |
| UC2A | Université Clermont Auvergne & associés (association d'établissements) |
| UCA  | Université Clermont Auvergne                                           |
| UCBL | Université Claude Bernard Lyon 1                                       |
| UE   | Unité d'enseignement                                                   |
| UFR  | Unité de formation et de recherche                                     |
| UJM  | Université Jean Monnet                                                 |
| UMR  | Unité mixte de recherche                                               |

## V

|     |                                       |
|-----|---------------------------------------|
| VAE | Validation des acquis de l'expérience |
| VP  | Vice-président                        |
| VPE | Vice-président étudiant               |

# Observations du directeur



**Monsieur Michel ROBERT**

Directeur du Département d'évaluation  
des établissements

Lyon, le 17 juillet 2020

Monsieur le Directeur,

La direction, l'ensemble des personnels enseignants, administratifs et techniques et les étudiants de Sciences Po Lyon tiennent d'abord à remercier le comité de visite du HCERES et son président pour la qualité des échanges lors des différentes rencontres organisées.

Comme souligné par le rapport, Sciences Po Lyon avait préparé très sérieusement cette évaluation pour pouvoir en tirer le plus grand bénéfice possible dans la construction et la mise en œuvre de sa stratégie pour les cinq années à venir.

Comme nous en étions convenus, Sciences Po Lyon attendait de cette visite et de ce rapport du HCERES des préconisations sur la stratégie en lien avec la politique de site et sur le passage aux RCE.

Les échanges et les conclusions du HCERES apportent des éclairages critiques sur lesquels l'établissement saura s'appuyer pour consolider ses acquis et relever les défis structurels des années à venir.

De façon plus précise, l'analyse du rapport conduit l'établissement à formuler une réponse en trois temps :

- 1/ La reconnaissance de la pertinence de la stratégie globale de l'établissement confirme les principaux choix opérés depuis 2016
- 2/ Les défis structurels liés à l'évolution du site et de l'enseignement supérieur dressent une feuille de route en matière de pilotage
- 3/ Quelques points et analyses du comité méritent d'être pondérés

## **1/ La reconnaissance de la pertinence de la stratégie globale de l'établissement confirme les principaux choix opérés depuis 2016**

Dans le cadre de la précédente évaluation du HCERES, le projet d'ouverture d'un campus à Saint-Etienne était pointé comme une potentielle difficulté majeure pour l'établissement. Sciences Po Lyon se réjouit donc que le comité reconnaisse la pertinence et la réussite des actions menées depuis 2016, en collaboration étroite avec l'Université Jean Monnet.

**SCIENCES PO LYON**  
14 avenue Berthelot  
69365 LYON Cedex 07  
00 33 (0)4 37 28 38 00  
[www.sciencespo-lyon.fr](http://www.sciencespo-lyon.fr)





L'aboutissement de ce projet est souligné y compris sur la question de la vie étudiante et du sentiment d'appartenance à un même établissement. Pour autant, nous avons pleinement conscience que, si le modèle économique a prouvé sa viabilité, si l'offre de formation est reconnue de qualité, des progrès restent à accomplir pour accroître l'attractivité du campus auprès des candidats.

Le projet de création de la Public Factory et le développement de la formation continue constituent deux autres axes forts de la stratégie portée par la direction depuis 2016. Là encore nous nous réjouissons que le comité ait jugé ces axes de développement pertinents et la stratégie de mise en œuvre adaptée et bien portée par les différents acteurs de l'établissement. Nous entendons, par ailleurs, la nécessaire attention à porter à la soutenabilité financière et humaine de cette stratégie.

Plus globalement, la direction se félicite que le comité juge la stratégie de l'établissement clairement identifiable. Cette stratégie repose sur différents niveaux de partenariat selon les enjeux et permet de garantir l'autonomie de l'établissement. L'établissement consolide son rôle d'acteur clé dans le domaine des SHS sur le site avec une formation de grande qualité. Sur le plan de la recherche, Sciences Po Lyon a fait le choix clair de s'inscrire dans la politique de site ce qui se concrétise par le soutien à des équipes multi-tutelles reconnues dans leur discipline. Enfin l'école a encore davantage consolidé sa position à l'international.

## **2/ Les défis structurels liés à l'évolution du site et de l'enseignement supérieur dressent une feuille de route en matière de pilotage**

La pertinence de cette stratégie ne garantit pas à elle seule la réussite de l'établissement. Si le rapport souligne la bonne gestion de l'établissement et les progrès accomplis en termes de pilotage et de sécurisation juridique des actes, il pointe également la marche qualitative qu'il reste à gravir pour appréhender sereinement le passage aux RCE. L'établissement en a pleinement conscience et sait qu'il devra consolider une démarche qualité encore trop embryonnaire et surtout devra mettre en place une stratégie RH lui permettant de renforcer les services supports (RH, finances, SI). Cela ne pourra pas se faire uniquement avec des redéploiements d'emplois et sans obtention de moyens supplémentaires, d'autant que le rapport souligne également la fragilité relative de certains services soutien.

**SCIENCES PO LYON**

14 avenue Berthelot

69365 LYON Cedex 07

00 33 (0)4 37 28 38 00

[www.sciencespo-lyon.fr](http://www.sciencespo-lyon.fr)



La direction a bien noté et partage l'avis du HCERES quant à la nécessité de renforcer la démarche qualité en matière de formation à travers notamment la mise en place d'une évaluation systématique. Elle souligne cependant que les critiques formulées par le Comité quant aux contenus jugés « peu actualisés » et à une formation « encore traditionnelle » ne sont pas étayées dans le rapport.

Par ailleurs, le rapport évoque l'environnement local incertain comme facteur de risque pour l'établissement. Effectivement les incertitudes liées à la structuration de l'université cible, au positionnement de l'université Lyon2 dans ce nouveau contexte rendent complexe la construction d'une stratégie claire à moyen terme sur les collaborations en recherche et la délivrance du doctorat.

Un point doit cependant être pondéré, l'Université Lyon2 est un partenaire très important pour Sciences Po Lyon mais n'est pas le seul partenaire de l'établissement en matière de recherche. Depuis le début des années 2000, avec l'installation de l'ENS LSH (devenue ENS de Lyon) et la mise en place des UMR, des liens très étroits ont été noués avec plusieurs établissements : ENS de Lyon, Université Lyon 2 et Université Jean Monnet.

### 3/ Quelques points et analyses du comité méritent d'être pondérés

Le rapport minore l'importance du partenariat noué avec le CFJ. Il est suggéré que ce partenariat qui n'implique par l'Université Lyon 2 est lié à une stratégie de marque aux dépens d'un partenaire historique. La direction de Sciences Po Lyon souhaite donc réaffirmer que c'est le CFJ qui est venu solliciter Sciences Po Lyon pour un partenariat et non l'inverse et que cette double diplomation apporte des compétences techniques nouvelles aux étudiants de la filière journalisme et permet aux diplômés d'obtenir la carte de presse en sortie d'école ce qui est un atout majeur pour leur insertion professionnelle.

Concernant la vie étudiante, il nous semble, d'une part, que l'extension des attributions du ou de la VPE tel que préconisée par le Comité correspond à un schéma universitaire pas nécessairement adaptable à la réalité de la charge de travail académique d'un étudiant d'un IEP.

L'association du VPE à la réflexion pédagogique via la CEVE est réelle mais peut encore être renforcée mais il ne serait pas raisonnable d'élargir encore les missions.



Par ailleurs, la critique relative à la faible prise en compte de la vie associative et au manque de soutien à celle-ci ainsi qu'à la participation des étudiants aux instances de l'établissement nous paraît excessive.

Si des progrès restent toujours à accomplir, la direction rappelle qu'une première session de formation des responsables associatifs a été proposée à l'automne 2019, que la commission CVEC a été mise en place à la même période, qu'une formation est proposée depuis 2 ans aux nouveaux élus du CA, qu'au-delà du CA, des représentants étudiants siègent à la CVA, à la CEVE, à la CVEC et au CHSCT.

Enfin, il ressort de la visite comme du rapport que l'établissement Sciences Po Lyon renforce son positionnement dans le domaine des affaires publiques. Toutefois, un contresens a pu se glisser dans le rapport lorsqu'il est précisé que le partenariat avec l'EM Lyon participe de celui-ci. Le double diplôme avec l'EM Lyon date de 2012 et permet à une dizaine d'étudiants issus du premier cycle de se former au management et aux sciences de gestion dans une des écoles les plus prestigieuses. Le positionnement dans le domaine des affaires publiques est distinct : il vise à travers une formation pluridisciplinaire en sciences humaines et sociales à transmettre un sens de l'intérêt général et une culture de l'action publique. Formant les cadres à la fois du secteur public et du secteur privé, Sciences Po Lyon, par le développement d'enseignements projet offerts par la Public Factory et par une recherche appliquée proposée par la chaire en transformations de l'action publique, doit s'imposer comme l'école d'affaires publiques du site Lyon Saint Etienne.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

**Renaud Payre**

Directeur de Sciences Po Lyon

[renaud.payre@sciencespo-lyon.fr](mailto:renaud.payre@sciencespo-lyon.fr)



**SCIENCES PO LYON**

14 avenue Berthelot

69365 LYON Cedex 07

00 33 (0)4 37 28 38 00

[www.sciencespo-lyon.fr](http://www.sciencespo-lyon.fr)



## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Institut d'études politiques de Lyon - Sciences Po Lyon a eu lieu les 12, 13 et 14 novembre 2019. Le comité était présidé par M. Thierry MONTALIEU, maître de conférences en sciences économiques à l'Université d'Orléans. Ancien administrateur provisoire et ancien vice-président de l'Université.

### Ont participé à cette évaluation :

- Mme Ionela BALUTA, professeure en sciences politiques à l'Université de Bucarest. Doyenne de la Faculté de sciences politiques de l'Université ;
- M. Thierry BEGUE, conseiller hébergement auprès du président du Cnous en charge de la modernisation et de l'innovation. Ancien directeur général des services - Université de Montpellier 3 ; Ancien directeur du Crous de Toulouse ;
- Mme Victoria GONZALEZ DI COSTANZO, étudiante en Master 1 droit public à la Faculté de droit et sciences politiques d'Aix Marseille Université. Présidente de l'ARES (fédération nationale des associations représentatives des étudiants en sciences sociales) ;
- M. Loïc LEVOYER, maître de conférences en droit public Université de Poitiers. 1er vice-président, vice-président du Conseil d'administration Gouvernance, Stratégie, Comue ;
- M. Jérôme MOURROUX, directeur associé au sein du cabinet EY, spécialisé dans le secteur public, intervenant auprès des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Jean-Luc CLÉMENT, conseiller scientifique, Vita MIKANOVIĆ et Pierre-Louis MANOUVRIER, chargés 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 : <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-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)