

HCERES

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

Établissements



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

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Didier Houssin, président

Au nom du comité d'experts,²

Gilles Lambert, président du comité

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

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

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

Sommaire

Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Des missions et une stratégie fragilisées	7
II – Des partenariats riches mais diffus	7
III – Les instances de gouvernance de l'Institut : une professionnalisation accrue	8
IV – Une identité forte soutenue par une politique de communication dynamique	8
V – La politique qualité : un cheminement long mais en bonne voie	9
La recherche et la formation	11
I – La professionnalisation et l'ambition internationale au cœur de la politique en matière de recherche de l'institut	11
II – Une Politique de formation en pleine mutation	12
1 ● Une réforme originale pour renforcer ouverture et lisibilité	12
2 ● Une démarche qualité et de certification à mettre en place	13
3 ● Des innovations pédagogiques à développer	13
4 ● Préparer aux concours A et A+ : une tradition à préserver avec dynamisme	13
5 ● Formation continue : de nouvelles perspectives	14
III – Un adossement de la formation à la recherche à poursuivre en formalisant l'interdisciplinarité	14
1 ● Travailler ensemble à éviter la juxtaposition des disciplines	14
2 ● Un encadrement des (post-)doctorants au service d'un emploi futur	14
IV – Documentation : Être proactif pour préserver la qualité documentaire	15
La réussite des étudiants	17
I – Un accompagnement important en matière d'orientation pour une insertion professionnelle réussie	17
1 ● Un parcours jalonné d'expériences professionnelles significatives	17
2 ● Un service proactif d'orientation et d'insertion professionnelle des étudiants	17
3 ● L'association des diplômés : un relai important de l'établissement	17
4 ● Une insertion professionnelle rapide et de qualité	17
II – Une vie étudiante riche et dynamique	18
1 ● Depuis trois ans, une guidance appréciée	18
2 ● Une implication importante des étudiants dans la gouvernance de l'établissement	18
3 ● Une stratégie efficace de diversification des publics	18
La valorisation et la culture scientifique	19
I – Une valorisation des résultats de recherche à renforcer	19
1 ● Rendre plus systématique la diffusion des productions scientifiques	19
2 ● Préserver la collaboration bilatérale avec les sciences et techniques	19

II – Se donner les moyens d'une diffusion collaborative et systématique	20
Les relations européennes et internationales	21
I – Une politique de mobilité offensive	21
II – Une stratégie de partenariats internationaux à mieux structurer	21
Le pilotage et la gestion	23
I – Une gestion des ressources humaines prise en main et un dialogue social restauré	23
II – Une situation financière préoccupante dont la prise en charge doit se confirmer	23
III – Des perspectives de rénovation et d'adaptation des locaux intéressantes	25
IV – Un pilotage à renforcer pour un SI en construction	25
Conclusion	27
I – Points forts	28
II – Points faibles	28
III – Recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du directeur	31
Organisation de l'évaluation	37

Présentation

L'Institut d'études politiques de Grenoble (dénommé ci-après Sciences Po Grenoble), qui a 67 ans d'existence aujourd'hui, bénéficie d'un statut d'établissement public administratif (EPA) qui lui procure une autonomie pour déployer ses enseignements dans le domaine des sciences sociales du politique.

L'offre de master est riche de 19 spécialités³ couvrant aussi bien le droit, l'économie et la science politique que l'histoire, la sociologie et la gestion. La pluridisciplinarité des formations qui en découle est revendiquée par Sciences Po Grenoble comme sa « marque » autour d'une pédagogie considérée en phase avec les besoins de la société. L'établissement accueille actuellement sur les cinq années de son cursus, environ 1 900 étudiants, toutes formations confondues⁴ et reste très attractif pour les candidats à ses différents concours d'admission. L'évolution contenue du nombre d'étudiants par rapport à d'autres Instituts d'études politiques (IEP) est essentiellement analysée en interne comme le résultat d'une politique délibérée de restriction due aux 7 400 m² actuels disponibles⁵. Cette évolution corrige les ambitions affichées par l'établissement jusqu'en 2011 visant à doubler les effectifs d'ici l'horizon 2020. Sciences Po Grenoble compte aujourd'hui 77 enseignants-chercheurs (EC) ou chercheurs et 97 personnels administratifs et techniques⁶ et dispose d'un budget global de 4,9 M€.

L'établissement occupe des locaux inchangés depuis de nombreuses années. Ceux-ci feront l'objet à partir de cette année d'un plan de rénovation qui durera deux ans. Au terme de ce chantier programmé dans le cadre du plan Campus et du contrat de plan État-Région (CPER), Sciences Po Grenoble disposera non seulement d'une réhabilitation presque complète du bâtiment mais aussi d'une extension appréciable à l'horizon 2017. Déjà, deux des trois grands amphithéâtres ont été rénovés en 2014, fournissant à l'établissement les outils pédagogiques nécessaires à sa modernisation.

Après une longue période d'association avec l'Université Pierre Mendès France (UPMF), stoppée en 2008, les modes de gestion pour les systèmes d'information (SI - Apogée, Sifac, revues électroniques, etc.), la comptabilité ou la gestion des ressources humaines, ont dû se réorganiser. La structure organisationnelle de Sciences Po Grenoble s'est trouvée face à elle-même avec ses forces et ses faiblesses. De nombreuses tâches assurées par les services centraux de l'université (malgré le prélèvement sur les droits d'inscription) ont dû être entièrement assumées par l'institut. Cette situation met l'établissement face à un défi de plus en plus exigeant, nécessitant le renforcement, voire la mise en place, d'outils de pilotage dans tous les domaines fonctionnels de l'organisation. Les moyens dont se dote Sciences Po Grenoble pour atteindre un degré d'autonomie suffisant feront l'objet d'un examen particulier dans ce rapport.

Cet exercice d'évaluation intervient dans un contexte universitaire grenoblois en forte mutation. Une Communauté d'universités et d'établissements (Comue) vient d'être mise en place sur la base du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) mais avec de nouvelles prérogatives et une nouvelle composition. Chacun cherche ses marques et de nombreux transferts de compétences sont encore à définir (comme l'habilitation de la future offre de masters), compliquant ainsi l'exercice de prospective de l'évaluation. La place de Sciences Po Grenoble au sein de la Comue - Université Grenoble Alpes (UGA) est confirmée avec la signature récente d'une convention d'association renforcée. Elle garantit la convergence et la gestion commune de certaines missions universitaires comme le doctorat. Elle reconnaît des champs de compétences à l'établissement qui devrait les mettre à disposition de la communauté universitaire.

Le comité interrogera la stratégie de croissance de l'établissement puis analysera les marges de manœuvre financières qui permettront d'accompagner les développements envisagés. Le comité tentera par ailleurs de cerner les ambitions internationales de Sciences Po Grenoble, ainsi que ses liens localement avec l'université et la Comue dans le cadre de la politique de site, laquelle est également marquée par un processus de fusion des trois universités présentes sur le campus (UPMF, Université Joseph Fourier - UJF et Université Stendhal). Enfin, au niveau des enseignements, le comité analysera les liens entre la recherche et les formations proposées. Les propositions qui découleront du travail d'évaluation dans ces différents domaines devraient contribuer à alimenter les réflexions stratégiques entreprises par Sciences Po Grenoble autour de sa place dans la politique de site, de ses réformes pédagogiques et de son redressement financier lui permettant de tracer ses grandes orientations pour l'avenir.

³ Source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, p. 19 (septembre 2014)

⁴ Source : Présentation du directeur d'établissement lors de la visite du comité d'évaluation (mars 2015)

⁵ Source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, p. 15

⁶ Source : Données RH - état des effectifs (mars 2015)

La stratégie et la gouvernance

I – Des missions et une stratégie fragilisées

Les missions sont clairement définies pour un établissement comme Sciences Po Grenoble qui porte essentiellement comme objectif la formation en 5 ans d'étudiants dans le domaine des sciences politiques et destinés aux fonctions de cadre dans le privé et le public. Pour réaliser ses missions, Sciences Po Grenoble bénéficie des atouts et de l'autonomie d'une grande école. Ces dernières années, la stratégie qui porte les missions de l'institut semble plutôt subie et adaptative que pleinement prospective. En effet, le passage du diplôme IEP en 4 puis 5 ans - qui est intervenu au cours du précédent mandat de direction - a induit de fortes mutations de la maquette pédagogique, conduisant à un élargissement des parcours pour les étudiants. Ses effets se sont pleinement fait sentir au début du mandat actuel. Dans le même temps, une seconde dynamique a totalement transformé les modalités d'adossage de Sciences Po Grenoble à l'UPMF, c'est la mise en place de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) et le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) de cette dernière, conduisant à une gestion locale de la masse salariale avec les prémisses d'une comptabilité analytique entre les services centraux et les composantes ou établissements associés. Cette nouvelle situation a conduit l'université à facturer aux composantes et à ses associés, des services très variés qui auparavant ne l'étaient pas, allant du nettoyage des bâtiments à l'accès aux ressources informatiques. Les adaptations de Sciences Po Grenoble qui en ont découlé, ont fragilisé l'institut sur le plan financier mais aussi, comme on le verra, au niveau organisationnel.

Par ailleurs, les relations internationales (RI) sont au centre du positionnement stratégique de Sciences Po Grenoble mais aussi du vaste programme d'adaptation et de réforme engagé par la nouvelle direction dans différents domaines de la vie de l'institut, qu'il s'agisse des pratiques pédagogiques, de l'offre de formation, de la valorisation de la recherche ou de l'attractivité de l'établissement. Ces relations exigent une stratégie de partenariat ambitieuse.

II – Des partenariats riches mais diffus

Sciences Po Grenoble a eu de longue date le souci de développer ses partenariats. Certains sont naturels (réseau des IEP; Fondation nationale des sciences politiques - FNSP) ; d'autres s'inscrivent dans une politique locale (Centre national de la recherche scientifique - CNRS, UPMF, UJF, Université Stendhal, Centre hospitalier universitaire - CHU), régionale (Université Savoie Mont-Blanc), ou internationale (liens avec l'Institut Kurt Bosch et l'Université de Genève ; 147 conventions internationales d'échange étudiant, dont 96 en Europe). Le projet d'initiatives d'excellence (IDEX) en cours d'élaboration permet également de développer des partenariats avec les laboratoires de recherche en sciences et techniques.

Sur le plan des partenariats non académiques, ils sont de traditions riches avec les entreprises à travers les contrats d'apprentissage ou lors de collaborations occasionnelles comme avec les médias (France 3 Rhône-Alpes) au moment des élections. Ces derniers restent toutefois confinés à des collaborations factuelles provenant bien souvent de contacts informels avec des enseignants. La réalisation de rendez-vous réguliers avec des partenaires fidèles, à l'image de ce que l'on observe dans d'autres régions, serait souhaitable pour la notoriété d'un tel institut.

Cette diversité des partenariats a répondu à la transformation du modèle de formation de l'institut avec un passage de 4 à 5 ans dû à la masterisation du diplôme IEP, ainsi qu'à une demande des étudiants désireux de ne pas se laisser enfermer dans la logique intimiste de l'institut, en ayant la possibilité d'aller chercher ailleurs des spécialités et des diplômes (masters) que n'offrait pas l'établissement. Elle répond, par ailleurs, à la réorganisation récente (Conseil d'administration de 2013) du cursus avec l'intégration d'une mobilité internationale obligatoire en deuxième année (niveau A2). Enfin, elle poursuit une demande régionale difficilement rejetable. À cela, il convient d'ajouter que les thématiques de recherche conduites par les enseignants chercheurs (EC) de Sciences Po Grenoble dans le cadre de l'unité mixte de recherche (UMR) - Politiques publiques, ACTION politique, TERRITOIRES (Pacte), notamment celle intitulée « International et Europe », exigent et justifient des collaborations larges.

Toutefois, pour éviter une trop grande dispersion dans cette dynamique de partenariat, des priorités pourront être définies autour des domaines d'excellence mis en avant par Sciences Po Grenoble, comme la zone Méditerranée et Moyen-Orient conformément à la création de la chaire du même nom. Cette stratégie de spécialisation devrait alors tenir compte des moyens contraints - tant budgétaires qu'humains - et se recentrer sur quelques axes essentiels qu'il s'agisse du niveau local, régional, national ou international. Pour rester cohérent, Sciences Po Grenoble devra stabiliser et structurer ses partenariats autour des pôles d'excellence qu'on est en mesure d'attendre d'un institut de cette notoriété.

III – Les instances de gouvernance de l'Institut : une professionnalisation accrue

Elue en 2012, la nouvelle direction hérite d'une situation complexe, à la fois dans son dialogue avec l'université Pierre Mendès France qu'en interne. Le pilotage centralisé de la période précédente, qui s'appuyait sur un nombre d'organes internes très limité associé à une culture de *leadership* collégial et démocratique, semble avoir doucement muté. Une équipe de direction plus élargie a été mise en place, comme en témoigne l'actuel organigramme. Elle fait apparaître des fonctions nouvelles comme des directeurs transversaux (couvrant les secteurs des études, de la recherche, des RI et des langues), des délégués et chargés de mission. Afin de compléter le traditionnel conseil d'administration (CA), la structure formelle de l'institut s'est aussi renforcée en 2012 d'un conseil d'orientation stratégique et d'un conseil des études et de la vie étudiante (Cevie, équivalent à un CFVU), instances facultatives dans le cadre d'un EPA, confirmant une intention stratégique de moderniser une culture très ancrée dans l'oralité en formalisant un certain nombre de procédures par la tenue d'instances régulées.

En effet, on voit que, par rapport au modèle plus resserré ayant fait l'objet de la précédente évaluation en 2011, la structure de gouvernance a été renforcée de façon très significative. Les principaux conseils ont été bien sûr maintenus avec un CA, une Commission Scientifique et un Comité technique (CT) et comme évoqué précédemment, les conseils consultatifs se sont enrichis avec un Cevie, mais aussi une commission paritaire d'établissement (CPE) et une commission consultative paritaire (CCP), tous créés en 2012. À ces instances formelles de gouvernance se sont ajoutées de nombreuses fonctions transversales avec en appui à la direction des directeurs transversaux (des études, de la recherche, des RI et des langues), des délégués en charge de missions spécifiques (communication, grands projets internationaux - inter université et affaires financières), et enfin 7 chargés de mission qui se réunissent régulièrement sous le pilotage du directeur autour de thématiques comme le développement de la pédagogie numérique, le *fundraising*, la politique sociale ou encore la vie étudiante et associative. Le comité estime que cette multiplication des organes de gouvernance devrait permettre la mise en place de meilleurs relais dans la prise de décision, ainsi qu'un plus grand professionnalisme dans les réponses qui sont apportées du fait de la spécialisation accrue des acteurs de Sciences Po Grenoble. L'intention d'aller vers une organisation collégiale portée par une structure qui précise les responsabilités de chacun et qui est soucieuse des enjeux de l'institut s'est concrétisée dans le nouvel organigramme.

IV – Une identité forte soutenue par une politique de communication dynamique

L'identité « Sciences Po » est forte et unanimement partagée par l'ensemble de l'établissement : étudiants, EC, doctorant ou encore personnel administratif ; tous semblent fiers d'appartenir à ce qui est désigné comme « la maison Sciences Po ».

En accueillant le *criterium* inter-IEP⁷ à Grenoble en 2015, l'école a encore soudé les liens entre les différentes catégories de personnel, démontrant la force de cette marque « Sciences Po » que tous mettent en avant. Cette adhésion forte à l'image de l'école, et la volonté clairement affichée de défendre ses valeurs témoignent d'un vrai travail de communication en interne.

L'objectif premier a été de créer du lien en interne : lettre d'information interne « Le Fil », Noël des personnels, assemblée générale (AG) des personnels administratifs ou encore valorisation de la cérémonie de remise des diplômes. Ces premières mesures attestent que Sciences Po Grenoble est sur la bonne voie, même si la communication entre les différents services dispersés au sein de l'établissement reste encore à consolider et systématiser. La création d'un portail Intranet semble être un support indispensable au renforcement de la communication interne.

Si Sciences Po Grenoble bénéficie d'une notoriété certaine en externe grâce à son nom prestigieux, un vrai travail d'harmonisation des outils de communication a été réalisé : changement du logo, constitution d'une charte graphique moderne et déclinaison des outils associés (plaquettes, livrets, bannières, film institutionnel). Ces outils ont également été pensés pour soutenir la stratégie d'internationalisation de l'école : plaquette de présentation en anglais, site Internet en anglais et en espagnol. A ces projets déjà réalisés viendront s'ajouter de nouveaux outils en cours d'élaboration avec la création d'un nouveau site Internet.

⁷ Source : <http://criterium-inter-iep.com/> : « Le Critérium inter-IEP a été créé en 1986 et sa première édition organisée en 1987 à Bordeaux. Depuis cette date l'événement n'a cessé de prendre de l'ampleur pour atteindre aujourd'hui la dimension que nous lui connaissons. D'une simple rencontre de rugby, le Crit' s'est progressivement élargi aux autres sports collectifs et à l'ensemble des dix Instituts d'Etudes Politiques de France. Aujourd'hui, il est incontestablement l'événement majeur du parcours universitaire des meilleurs sportifs des Sciences Po. Suivant un principe d'organisation rotatif, chaque école accueille en principe le Crit' tous les dix ans. »

Enfin, l'accueil de grandes conférences dans et hors les murs de Sciences Po Grenoble à l'initiative d'enseignants et d'étudiants est un vecteur fort de communication pour l'école, avec l'organisation en moyenne de plus de 50 événements par an comme le « grand oral du maire ». La captation vidéo de ces conférences, permettant leur réutilisation dans l'offre de formation initiale comme à distance, reste cependant à mettre en place.

Dans le même sens, l'institut s'efforce de souligner l'action et le rayonnement des six chaires thématiques (Chaire Moyen-Orient, Chaire Jean Monnet, Chaire Convergences, Chaire Planète, Chaire Dialogue social et Chaire *Science Technology and Politics*) dont l'objectif est de produire de la recherche appliquée. La constitution d'un groupe de travail en 2014, composé de personnalités extérieures, peut apparaître comme l'ébauche d'un réseau de soutien au service de la communication de l'établissement, avec une vision du mécénat comme une option d'avenir.

La mobilisation des anciens étudiants donne également lieu à des actions de sensibilisation et d'information sur la politique générale de l'institut. Il s'agit de montrer, par la création de plaquettes dédiées, par des actions organisées autour d'objectifs sociaux (bourses, actions sociales) l'importance des engagements sociaux, culturels et professionnels de Sciences Po Grenoble et de donner un visage aux objectifs de société inclusive promus par l'institution.

Créée en 2008 et développée depuis 2012, la fonction communication - malgré des moyens humains et financiers limités - a ainsi fait preuve d'un réel dynamisme pour entreprendre une démarche de communication efficace.

V – La politique qualité : un cheminement long mais en bonne voie

La mise en place d'indicateurs qualité quantifiés requiert l'existence d'un système d'information fiable et régulièrement renseigné. Or celui-ci reste à élaborer dans l'état actuel de l'organisation. Embryonnaire lors de la précédente évaluation de l'AERES en 2011, la dimension qualité est désormais mieux structurée. L'intention affichée a pris la forme d'une cellule « aide au pilotage, qualité, indicateurs » directement reliée à la DGS. Deux personnes l'animent, issues toutes deux de l'université. Leurs compétences en matière de contrôle de gestion et de connaissance des services de scolarité semblent adéquates à une stratégie de mise en place d'indicateurs et à la fiabilisation de données pour les nourrir. Néanmoins, au-delà de ces forces vives, de nombreuses difficultés sont encore à lever afin d'aboutir à un système qualité qui fonctionne de manière efficiente. Ce n'est qu'au prix d'une véritable politique qualité à l'échelle de l'ensemble de l'établissement que les axes d'évolution stratégique choisis par Sciences Po Grenoble se déclineront en plans d'actions clairs.

Dans la situation actuelle, trois types d'obstacles peuvent entraver la mise en place d'une politique qualité satisfaisante au sein de Sciences Po Grenoble. Le premier concerne la fiabilité des données. De ce point de vue, le poids des habitudes paraît délicat à changer et empêche de faire évoluer le report des données. Le second obstacle est lié à l'impérieuse nécessité de s'appuyer sur un système d'information contenant des outils intégrés. Or, en la matière, le manque d'interfaces entre différentes fonctions de l'établissement, comme la scolarité et le service RH, limite ce développement (cf. chapitre sur le pilotage). Le troisième frein provient de l'absence à ce jour d'un plan d'action clairement communiqué, de lettres de mission assignées aux animateurs de cette cellule et d'un référentiel général permettant d'englober ces différentes démarches qualité.

La cellule a déjà bien avancé en ce qui concerne les indicateurs permettant de mesurer les gains budgétaires provenant de la restructuration de l'offre de formation. Les efforts réalisés concernant les maquettes sont notables (suppression de cours, mutualisation de certains d'entre eux, budget de fonctionnement ramené à 10 000 € par spécialités du master⁸). D'après les premières études menées par le service, ce travail a permis, par exemple, de chiffrer un gain d'environ 350 000 €/an⁹, uniquement en rationalisant les enseignements au niveau des vacances. Une meilleure maîtrise des dépenses et des recettes devrait résulter de cette démarche. Cette volonté politique exige de s'inscrire dans la durée et devrait constituer une préoccupation essentielle dans la fonction dévolue au DGS. Or, les changements de responsables récents et pressentis sur ce poste risquent de nuire à cette nécessaire continuité.

⁸ Montant validé par le rectorat de Grenoble.

⁹ Chiffre obtenu lors des entretiens du comité menés dans le cadre de la visite sur site.

La recherche et la formation

I – La professionnalisation et l'ambition internationale au cœur de la politique en matière de recherche de l'institut

Sciences Po Grenoble ancre institutionnellement une partie du travail de recherche dans l'UMR Pacte et plus particulièrement dans le Département Politique et Organisations (Pacte-Po)¹⁰ qui se trouve dans les locaux de Sciences Po Grenoble. Au moment de la visite, l'équipe de Sciences Po Grenoble compte 77 chercheurs¹¹ et « la majorité des EC sont membres de l'UMR Pacte »¹². Le comité constate l'absence, dans les documents, d'informations chiffrées sur la politique en matière de recherche. Ceci fait écho à l'évaluation de l'unité Pacte par le HCERES : « Malheureusement, la présentation du rapport rend difficile l'évaluation quantitative de la production scientifique »¹³ dont la part de Sciences Po Grenoble n'est pas singularisée. Parmi les EC de Sciences Po Grenoble, la concrétisation de la politique en matière de recherche est, en outre, répartie de manière variable : « certaines disciplines sont un peu plus dynamiques que d'autres »¹⁴.

Le comité a pu constater que des EC publient leurs résultats de recherche dans des revues françaises (*Revue française de science politique*, *Quaderni*, *Droit et Sociétés*, etc.), étrangères et internationales (*Canadian Journal of Political Science*, *European Law Journal*, *International Political Science Review*, *Revue internationale de politique comparée*, etc.) classées et/ou avec un rayonnement scientifique. Ces EC participent à des projets de recherche associant des partenaires en-dehors de l'institut : sur le site grenoblois, notamment dans le domaine des sciences et technologies (groupe Comue « Cultures, sciences, sociétés », projet Initiative d'excellence - IDEX, etc.), avec des partenaires en France (ANR PARTIPOL, ANR REANALYSE, etc.) et à l'étranger (H2020 EMU_SEUS, ANR (New)AGE, etc.). Ils dirigent des thèses, ils participent à des jurys et/ou à des jurys de thèses, y compris internationales. À titre indicatif, le h-index de quelques EC est élevé. L'établissement accomplit ainsi une mission de recherche avérée qui contribue au « projet d'excellence internationale ». Par un partage de bonnes pratiques, les EC qui y participent activement, peuvent encourager les collègues qui y contribuent moins. La visite sur site permet de constater que la recherche à un niveau d'excellence internationale induit des effets sur la mission d'enseignement : des étudiants constatent une rapide alternance dans la responsabilité de masters ou l'annulation de permanences pour les étudiants. Le comité relève deux situations que Sciences Po Grenoble pourrait améliorer. Premièrement, au sein de l'institut, le pilotage de la recherche répond à un organigramme réticulaire lourd, plus politique que scientifique qui implique notamment le président de la commission scientifique, la directrice de la recherche et son directeur administratif, également directeur général des services adjoint, le directeur de l'établissement. Plusieurs personnes sont donc mobilisées pour des tâches d'administration et de pilotage de la recherche. C'est sans compter les lieux collectifs de concertation et de décisions tels la commission scientifique. Le comité préconise d'alléger le pilotage et la gestion de la recherche afin de limiter l'énergie importante utilisée ici. Le comité insiste également afin qu'un effort soit fourni par le pilotage de la recherche pour finaliser la recension des travaux des EC de façon à ce que la production scientifique de Sciences Po Grenoble, notamment par rapport à l'UMR Pacte, soit visible et valorisée. Cette recommandation – qui figurait déjà dans le rapport d'évaluation de 2011¹⁵ – pourrait être appliquée de manière bénéfique.

Deuxièmement, au sein de l'institut, l'intégration des travaux de recherche des EC au sein d'un projet commun est peu visible. Les projets et travaux de recherche sont présentés de manière plus distinctive que collaborative : recherche fondamentale avec plusieurs champs, recherche appliquée avec blogs et thématiques¹⁶. Les chaires se déploient dans quatre directions¹⁷ : Planète (développement durable et réchauffement climatique), Convergences

¹⁰ Source : Note stratégique de politique scientifique, s.d., p. 2

¹¹ Source : Présentation du directeur lors de la visite du comité d'évaluation (mars 2015). Le rapport d'autoévaluation (p. 4) indique « 82 EC ou chercheurs et enseignants du secondaire ».

¹² Source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, 4. La Recherche : un projet d'excellence internationale » p. 37.

¹³ Source : Évaluation de l'unité Pacte par la section Recherche du HCERES, Campagne d'évaluation 2014-2015, p. 9.

¹⁴ Source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, p. 43.

¹⁵ Source : Rapport d'évaluation de l'IEP de Grenoble, « La stratégie en matière de recherche et valorisation », janvier 2011, p. 7.

¹⁶ Source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, p. 42.

¹⁷ Source : Site institutionnel de l'établissement : <http://www.sciencespo-grenoble.fr/faire-de-la-recherche/les-initiatives-pour-la-recherche>

(mutations du journalisme et des médias à l'ère numérique), *Science Technology and Politics* (innovation scientifique en démocratie), Dialogue social (relations sociales), sans que leur articulation à la politique de recherche soit claire.

Le comité constate, par ailleurs, une dispersion des EC dans des laboratoires du site¹⁸ et surtout la difficulté de déployer une « orientation scientifique générale ». L'orientation scientifique générale qui est formulée dans le rapport d'autoévaluation¹⁹ n'a pas trouvé d'échos lors de la visite de site. La fragilité du service de recherche et la précarité financière ne sont pas des obstacles à la définition d'une telle orientation car une telle définition ne comporte pas de coûts financiers. L'institut possède en interne des compétences avérées pour poursuivre une recherche de qualité et interdisciplinaire autour d'un projet commun. Le comité recommande donc une précision de la politique scientifique générale et un renforcement des collaborations entre les équipes d'EC.

Les efforts des EC ont été consacrés à la réforme du 1^{er} puis du 2^{ème} cycle de formation. Cela explique que la professionnalisation en matière de recherche a résulté jusqu'ici davantage d'initiatives individuelles. Depuis 2012, le volontarisme de la direction de la recherche à professionnaliser la recherche est avéré. Les doctorants sont soutenus (amorce de comités de thèses pour diminuer le bilatéralisme entre un doctorant et son directeur de thèse, encouragement à la participation active à colloques). Des recensements sur les données de recherche sont demandés. Un mécanisme de congé sabbatique est aussi élaboré, même s'il n'a pas encore été activé. Une entité « droit et administration publique » est envisagée pour fédérer les chercheurs non intégrés dans Pacte. Ce projet de laboratoire d'accueil aurait l'avantage de fédérer les chercheurs qui travaillent sur des thématiques étrangères à l'UMR. En somme, Sciences Po Grenoble parvient à concilier une formation réputée avec une production scientifique d'une qualité reconnue.

II – Une Politique de formation en pleine mutation

L'organisation pédagogique de Sciences Po Grenoble est confiée à deux « directeurs des études » (un pour chaque cycle), membres de l'équipe de direction. Ils sont assistés par le « Conseil des études et de la vie étudiante » (Cevie), où siègent enseignants, personnels administratifs et étudiants. Consultatif, ce conseil joue pourtant un rôle important dans les évolutions pédagogiques, de même que les « commissions pédagogiques informelles » périodiques. Ces instances collaborent avec un service de scolarité organisé en secrétariats sectoriels. Enfin, des réunions de concertation associent les professionnels extérieurs à l'institut à la définition des politiques de formation.

Depuis 2 ans²⁰, Sciences Po Grenoble a entrepris une réforme de l'organisation de son cursus développé voici déjà une dizaine d'années en deux cycles, respectivement de 3 et 2 ans, débouchant sur la délivrance du diplôme valant grade de master (Diplôme de Sciences Po - DSP) et de différents masters (9 diplômes nationaux de master - DNM) conçus en partenariat avec les universités du site. Seule une certification interne, le Bachelor, sanctionne le 1^{er} cycle. Cette réforme aujourd'hui achevée pour le 1^{er} cycle, est en réflexion pour le 2^{ème} cycle.

1 • Une réforme originale pour renforcer ouverture et lisibilité

La réforme a été mise en place en 2013, pour les A1 et en 2014 pour les A2. Elle s'ouvre sur un recrutement très sélectif avec l'offre, sur concours propre, d'environ 200 places (pour 1 600 à 2 000 candidats) aux néo-bacheliers et aux titulaires d'un Bac+1. Le 1^{er} cycle, généraliste, se focalise sur les méthodes de travail avec, en 3^{ème} année, une spécialisation progressive et l'encouragement à la réalisation de stages. Il intègre une année de mobilité internationale obligatoire en 2^{ème} année. De ce fait, le concours d'entrée en A2 a disparu. Trop récentes pour être évaluées, ces évolutions recueillent l'assentiment des enseignants et satisfont les étudiants dont la demande d'internationalisation et de professionnalisation était prégnante.

La réforme du 2^{ème} cycle est engagée et coïncide avec la prochaine campagne d'accréditation des masters (2016). Outre les étudiants ayant validé un 1^{er} cycle à Sciences Po Grenoble, l'établissement accueille au terme d'un concours (dossier + entretien) des candidats titulaires d'un Bac+3. Tous y suivent en 2 ans une formation incluant 2 stages allant jusqu'à 6 mois, couronnée par l'obtention d'un, voire de deux diplômes (DSP+DNM). Quelques étudiants sont également admis en 5^{ème} année pour la préparation exclusive d'un DNM. Ce foisonnement de possibilités et de statuts est complexe, peu lisible et largement dénoncé par une grande partie des enseignants. Il génère difficultés de gestion, lourdeurs pédagogiques et financières, confusions dans les rangs étudiants, alors même que le DNM, de l'avis unanime des enseignants rencontrés, est reconnu avoir une employabilité moindre que celle du DSP. Aussi, dans le souci de fluidifier la gestion et d'améliorer la lisibilité du système, la réforme du 2^{ème} cycle envisage-t-elle de ne

¹⁸ À titre d'exemple, « 28% des EC en droit public, 50% en histoire, 33% en gestion, 50 en économie ne font pas partie de l'UMR » ; source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, septembre 2014, p. 38.

¹⁹ Source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement : « la socialisation de l'action publique », p.38

²⁰ Décision votée en Conseil d'Administration en 2013.

conserver la double diplomation que lorsque la coopération avec la structure diplômante est significative et avérée (DNM Journalisme, Administration et Ingénierie de l'Action Publique, Politiques Publiques de Santé). Dans les autres cas, seul subsisterait le DSP. Ces évolutions ne devraient altérer en rien l'ouverture de l'institut dont les étudiants conserveront la possibilité de poursuivre un 2^{ème} cycle dans l'un des IEP du réseau. Le projet actuellement débattu et bien engagé semble recueillir l'assentiment de l'ensemble de la communauté. Il s'inscrit dans une démarche commune à nombre d'IEP. Le comité l'évalue de manière positive.

Ce projet s'accompagne d'une réflexion sur la recomposition du second cycle qui impliquerait la création d'un tronc commun à définir en A4, puis un regroupement de la vingtaine de spécialités offertes en 5^{ème} année, en quatre ou cinq grands ensembles thématiques. Cette rationalisation s'effectuerait sous la forme « d'écoles » très mutualisée en année 4, réunissant une équipe pédagogique développant un axe de recherche ancré dans les thématiques de recherche de l'UMR Pacte, tandis que les « pôles » ou les « domaines » couvriraient des spécialités plus « professionnelles » faiblement mutualisées et sans lien fort avec la recherche. Ce recentrage est encouragé par le comité ; il redonnerait une lisibilité externe à une formation qui, du fait des réformes successives, a gagnée en fluidité mais perdue en cohérence.

2 • Une démarche qualité et de certification à mettre en place

Bien que la qualité de la formation soit avérée, on note un retard dans la mise en place d'une véritable démarche qualité. Certains enseignants procèdent à une évaluation de leur enseignement. Ces évaluations sous forme papier disparues depuis 3 ans au profit d'une évaluation électronique n'ont pu faire l'objet, l'an dernier d'un traitement satisfaisant²¹. Mais ces pratiques sont informelles et individuelles, et les étudiants regrettent l'absence de retour sur leurs remarques. Par ailleurs, il serait souhaitable de publier plus rapidement et individuellement les notes que les étudiants ont obtenues aux travaux et aux examens. Dans un registre voisin, certains regrettent un recours insuffisant à la pratique des certifications. De fait, la grande majorité des étudiants dispose d'un équipement informatique personnel et peut bénéficier, à la demande, d'une formation adaptée. Il serait dès lors judicieux de développer la délivrance du Certificat informatique et internet (C2I) ; de même, et dans la limite des contraintes budgétaires, l'établissement pourrait s'engager dans un plan spécifique d'équipement en matériel informatique.

Enfin, l'ouverture internationale affichée par l'institut (mobilité obligatoire en A2 + possibilité d'un second séjour en A4) exigerait la mise en place d'une politique d'apprentissage des langues plus offensive, davantage tournée vers la pratique et surtout incitative en vue de la préparation et de l'obtention de certifications, telles TOEIC (*Test of English for International Communication*), TOEFL (*Test of English as a Foreign Language*), *Goethe-Zertifikat*.

3 • Des innovations pédagogiques à développer

L'utilisation du numérique présentée comme une innovation pédagogique dans le rapport d'autoévaluation reste balbutiante. Le dépôt de documents sur une plateforme « Chamilo » ou via « Google forms », Facebook, etc. constitue l'unique recours aux technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (Tice). Pas de MOOC (*Massive Open Online Courses*) ou de pédagogies interactives, y compris pour le master enseigné à distance. Dans ce domaine, les initiatives sont individuelles et modestement accompagnées par la cellule informatique qui initie aux outils en *Open source* les enseignants motivés. Cette faiblesse semble avoir des raisons tant matérielles qu'humaines : insuffisance d'équipement des locaux, absence d'un personnel qualifié pour captations audiovisuelles. La volonté de Sciences Po Grenoble est pourtant manifeste en ce domaine et se traduit par l'attribution aux enseignants engagés dans le numérique d'un crédit incitatif de 6 Heure équivalent TD (HETD) par cours de 30H. La réflexion est à poursuivre pour fédérer et rationaliser les pratiques. Elle est à rapprocher de celle relative au développement d'un Intranet. Elle permettrait d'entrer dans une vraie modernité, de développer les formations dispensées à distance et en formation continue, et accroîtrait la lisibilité et l'attractivité de l'établissement à l'international. Une telle démarche va être mutualisée sur le site de Grenoble afin d'en réduire les coûts.

4 • Préparer aux concours A et A+ : une tradition à préserver avec dynamisme

La préparation des étudiants de Sciences Po Grenoble aux concours de l'administration publique constitue une manière de diffuser le savoir scientifique et professionnel. Via le master en administration et ingénierie de l'action publique, Sciences Po Grenoble prépare une partie des étudiants à des concours de la catégorie A (par exemple, Finances publiques, Collectivités, Gestion hospitalière) et aux concours A+ (Ecole nationale d'administration - ENA), même si le taux de réussite est faible, Institut national des études territoriales (INET) réussi par beaucoup

²¹ Les personnels en charge de ce dossier n'ont pu le mener à son terme pour des raisons conjoncturelles l'année précédente. En 2015, un stagiaire a été recruté pour mettre en place un outil adapté et adaptable.

d'étudiants, cadres hospitaliers, Sécurité sociale). La réforme du master envisagée pour 2015-2016 permettra aux étudiants se préparant aux concours A de suivre une série de cours utiles pour le développement de la culture scientifique et technique (par exemple, gouvernance publique, questions européennes, droit de la fonction publique : aspects déontologiques, finances publiques, questions sociales et protection sociale).

5 • Formation continue : de nouvelles perspectives

Jusqu'ici la formation continue se déployait sur deux axes : l'un non-diplômant donnait lieu à des formations courtes sous forme de séminaires ; l'autre diplômant mais peu développé pour accueillir des étudiants désireux de valider un DNM. Les difficultés financières auxquelles l'institut doit faire face le conduit à revoir son offre dans ce secteur pour s'engager dans le développement majoritaire d'une formation diplômante. À charge pour lui de s'approprier le dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de validation des acquis professionnels (VAP), porté jusqu'ici exclusivement par l'UPMF. Il s'agit d'une perspective intéressante à combiner avec la réforme du deuxième cycle en cours. Le développement des Tice ne pourra qu'aider et soutenir cette évolution.

III – Un adossement de la formation à la recherche à poursuivre en formalisant l'interdisciplinarité

À Sciences po Grenoble, l'adossement de la formation à la recherche progresse indéniablement par la mobilisation de l'expertise des chercheurs dans plusieurs masters, par l'encadrement d'ateliers de lecture et d'écriture proposés aux étudiants de 2^{ème} cycle pour les inviter à sortir d'une logique linéaire et encourager leur créativité, par l'accueil d'étudiants au sein de l'UMR Pacte pour la réalisation d'une recherche en lien avec les thématiques du directeur du master, par l'organisation de séminaires. L'adossement concerne même des masters qui n'ont pas vocation à former au métier de chercheur. Ces pratiques sont à développer.

1 • Travailler ensemble à éviter la juxtaposition des disciplines

Une recherche et une formation de qualité peuvent être soutenues notamment par la pluridisciplinarité (science politique, sociologie, histoire, économie, droit) qui constitue un point fort de l'établissement. Valorisée par les EC, la pluridisciplinarité est expérimentée « naturellement » par certains d'entre eux. Elle n'est toutefois pas élaborée dans la définition des objets d'études, ni sous forme d'une construction méthodologique, ni par une réflexion épistémologique. Elle est principalement au service de la formation (notamment en 1^{er} cycle), dans laquelle on note toutefois l'absence de grand projet interdisciplinaire. La mobilisation des différentes disciplines prend la forme d'un enseignement généraliste et diversifié que les étudiants de Sciences Po Grenoble valorisent comme une polyvalence pour leurs débouchés professionnels. Le comité recommande de renforcer l'effectivité de la pluridisciplinarité en développant, en recherche, en formation, et comme lien entre elles, un ou plusieurs projets transversaux et formalisés. Cela peut être réalisé sans moyens dispendieux, en capitalisant sur les ressources de l'établissement, dont les membres pourraient travailler ensemble à mettre en œuvre ceci.

2 • Un encadrement des (post-)doctorants au service d'un emploi futur

La gestion et la valorisation des doctorats sont orientées vers la formation de docteurs employables, y compris en-dehors de la région et à l'étranger. Dans le cadre des études doctorales, plusieurs dispositifs y concourent : des doctorants sont associés à des séminaires et à des manifestations de l'UMR Pacte (Pacte-Po), la participation à des écoles d'été/hiver est financée, ainsi que des communications à des colloques pour les doctorants les plus actifs, des colloques internationaux de pointe sont sélectionnés, des communications à colloques sont formatées pour devenir potentiellement des articles, des coopérations entre des doctorants et d'autres opérateurs de recherche sont facilitées. L'UMR Pacte²², ainsi que la direction de la recherche et des ED, portent le projet de réduire la durée de la thèse et de limiter, pour chaque directeur, le nombre de thèses encadrées, ce qui participe à la réalisation de l'objectif de professionnalisation du doctorat. Avec les écoles doctorales (ED), il serait utile que Sciences Po Grenoble établisse une cartographie du parcours des (post-)doctorants. Cela permettrait de valoriser ce que deviennent les chercheurs de Sciences Po Grenoble ; cela permettrait aussi d'améliorer la formation et l'encadrement de ceux qui sont en thèse. On note qu'au-delà des ED, un travail avec Pacte-Po est réalisé pour l'application d'une charte qui permette de systématiser l'accueil des post-doctorants : protocole pour avoir un bureau, un accès à la bibliothèque, etc.

L'ED de l'UPMF compte un quart des doctorants issus de Pacte-Po et la moitié des doctorants de l'UMR Pacte. Dans la mesure où Sciences Po Grenoble envisage de créer une équipe d'accueil pour fédérer les chercheurs qui

²² Source : Rapport d'évaluation de l'unité Pacte par la section Recherche du HCERES, Campagne d'évaluation 2014-2015, p. 14.

travaillent sur des thématiques spécifiques et compte tenu du fait que les études doctorales sont encadrées et professionnalisées en étroite concertation, voire à l'initiative d'EC de Sciences Po Grenoble, on peut se demander si l'encadrement des doctorants au sein de Sciences Po Grenoble n'est pas opportune. Ceci est conforté par le fait que peu de doctorants de l'UPMF et de Sciences Po Grenoble semblent interagir.

IV – Documentation : Être proactif pour préserver la qualité documentaire

Sciences Po Grenoble offre globalement une documentation de qualité aux EC et aux étudiants et doctorants sur la base des ressources existantes. Lors de la visite de site, aucune lacune n'a été, ni spontanément, ni indirectement, pointée. Ce point fort résulte partiellement de collaborations avec d'autres entités dont le réseau des IEP et l'UPMF, sans qu'une stratégie globale avec les éditeurs, notamment anglo-saxons, ne semble élaborée. Vus l'historique et la réputation de son centre de documentation, Sciences Po Grenoble pourrait contribuer à définir une stratégie proactive et accroître avec d'autres institutions la masse critique qui rationalise le coût des abonnements. Le principe d'un ticket d'entrée proportionnel au nombre d'étudiants compromet le développement de la documentation, surtout numérique, à l'avenir. Face aux contraintes du marché, des *consortiums*, comme Couperin en France, semblent incontournables face aux stratégies commerciales des éditeurs, en partie expliquées par leur entrée en bourse. Si l'établissement n'a pas de prise sur les contraintes contextuelles, il peut se créer des opportunités, par exemple pour retrouver l'accès à une dizaine de revues qui ne sont plus disponibles *via* EBSCO par la définition d'une politique documentaire. Ce serait également l'occasion de stimuler et de moderniser l'archivage des données. Dans le cadre de la mission de politique documentaire de la Comue, cela ferait sens pour Sciences Po Grenoble.

La réussite des étudiants

I – Un accompagnement important en matière d'orientation pour une insertion professionnelle réussie

1 • Un parcours jalonné d'expériences professionnelles significatives

Durant les 5 années de son parcours, chaque étudiant de Sciences Po Grenoble est amené à réaliser plusieurs expériences académiques et professionnelles importantes : mobilité académique obligatoire, réalisation de stages en 4^{ème} et 5^{ème} années²³, et même selon le parcours choisi, la possibilité de réaliser une alternance au cours de la 2^{ème} année de master. Selon les étudiants, ce parcours permet une pluridisciplinarité et une adaptabilité fortes, reconnues comme des vecteurs importants de la « marque IEP » et des atouts primordiaux pour l'obtention d'un premier emploi à la sortie de la formation, même si certains d'entre eux revendiquent une volonté de plus forte professionnalisation.

2 • Un service proactif d'orientation et d'insertion professionnelle des étudiants

En créant, en 2008, un service dédié à l'orientation et à l'insertion professionnelle de ses étudiants, l'« Espace carrières », Sciences Po Grenoble a témoigné d'une volonté forte de faciliter la réalisation de ces stages obligatoires et l'obtention d'un premier emploi. Malgré un manque de personnel (deux personnes seulement), l'Espace carrières affiche un dynamisme important et met en place des outils dont l'efficacité est saluée par les étudiants : ateliers de professionnalisation avec aide à la rédaction de CV et lettres de motivation en français et en langues étrangères en 1^{ère} et 3^{ème} années, conférences métiers, Forum des métiers et Forum des masters organisés dans le cadre du « mois de l'orientation » pour aider à la construction d'un projet professionnel.

De plus, le développement d'un outil informatique dédié servant de base de données des stages effectués par des étudiants de l'établissement et recensant les offres de stage envoyées à l'établissement, participe à faciliter l'obtention d'un stage pour tous les étudiants. Cependant, si les relations avec les organismes publics du fait du positionnement historique de l'établissement vers les métiers de l'administration publique sont importantes et reconnues, des liens privilégiés avec les entreprises du secteur privé restent encore à consolider.

3 • L'association des diplômés : un relai important de l'établissement

Avec 13 100 diplômés²⁴ (dont 750 adhérents à jour de cotisation) en activité professionnelle et un réseau constitué autour des villes de Paris, Lyon et Bruxelles, l'association des diplômés de Sciences Po Grenoble, représente un relai important pour l'orientation et l'insertion des étudiants. En constituant et en mettant à jour un annuaire des diplômés, l'association participe à la constitution de liens forts entre les étudiants et les diplômés.

De par les effectifs peu nombreux, les étudiants affirment que les liens inter-promotion et avec les diplômés de l'école se créent facilement, permettant, d'une part, une meilleure lisibilité de l'offre de formation et, d'autre part, une bonne visibilité des perspectives de carrière et d'évolutions professionnelles après l'établissement.

4 • Une insertion professionnelle rapide et de qualité

Les enquêtes réalisées en 2014 par l'association des diplômés sur la promotion 2012 témoignent d'une insertion professionnelle rapide et conforme au niveau de formation obtenu : les diplômés de 2012²⁵ ont ainsi obtenu en moyenne leur premier emploi deux mois après leur sortie de Sciences Po Grenoble pour un niveau de rémunération satisfaisant pour la majorité d'entre eux. L'insertion professionnelle s'opère majoritairement dans l'administration publique devançant de peu le secteur privé, dans la région grenobloise, mais aussi autour de Lyon, Paris et à l'international.

²³ Il y a également des stages en premier cycle qui peuvent être pris en compte dans le cursus à hauteur de 2 ECTS.

²⁴ Source : Site de l'association des diplômés de Sciences Po Grenoble : <http://diplomes.upmf-grenoble.fr/gre/index.htm>

²⁵ Hormis ceux qui ont choisi de poursuivre leurs études.

II – Une vie étudiante riche et dynamique

1 • Depuis trois ans, une guidance appréciée

Depuis 2012, les étudiants constatent une évolution positive : la nouvelle direction accompagne mieux, selon eux, les associations et contribue à la bonne entente de tous au sein de l'établissement. Le plus grand contrôle qu'exerce la direction, par exemple sur la gestion des réseaux sociaux, les vidéos postées sur ceux-ci, la tenue des soirées, la consommation d'alcool, est même apprécié par les étudiants. Un partenariat entre les associations et l'établissement est établi, par exemple pour l'organisation des portes ouvertes. Le « cercle des associations », instance de dialogue qui se réunit à la demande des étudiants, permet un dialogue soutenu avec l'établissement et une meilleure coopération et coordination dans l'organisation des différents projets portés par les étudiants.

Sciences Po Grenoble valorise l'engagement associatif en accordant 2 crédits ECTS (après la rédaction d'un rapport et sa soutenance) aux étudiants s'impliquant dans les associations de l'école, mais aussi et plus largement dans celles de la ville de Grenoble. Malgré l'inquiétude provoquée par le changement du départ en mobilité académique en 2^{ème} année, le tissu associatif de Sciences Po Grenoble (une vingtaine de structures²⁶) est dynamique et diversifié. L'enveloppe budgétaire accordée aux projets associatifs est jugée satisfaisante par les étudiants.

La pratique d'un sport (ou des cours de bien-être et de santé) obligatoire dans le cadre du SUAPS pendant le 1^{er} cycle des études est également reconnue comme un aspect positif du parcours des étudiants.

2 • Une implication importante des étudiants dans la gouvernance de l'établissement

Les étudiants de Sciences Po Grenoble, qu'ils soient syndiqués ou simplement constitués en collectif (Alternative), reconnaissent occuper une place de plus en plus soutenue dans la vie institutionnelle et dans les choix pédagogiques de l'Institut. Ils siègent au conseil des études et de la vie étudiante ou Cevie (conseil propre à Sciences Po Grenoble), et accomplissent dans ce cadre un travail important de terrain.

Ils sont également représentés au CA. Des élections annuelles les désignent, auxquelles participent 40 à 60 % des inscrits. On note qu'il n'y a pas de vice-direction étudiante, néanmoins la direction prête une oreille très attentive à leurs propositions et les associe largement aux réformes pédagogiques.

3 • Une stratégie efficace de diversification des publics

Depuis 2006, Sciences Po Grenoble a mis en place une formule d'ouverture sociale ayant pour objectif la diversification de son public étudiant. Ce dispositif a été entièrement rénové en 2012. Ainsi, il accompagne des lycéens, sélectionnés sur critères sociaux, pour bénéficier d'une préparation personnalisée du concours d'entrée à l'école, mais également d'un accompagnement spécifique pour les épreuves du BAC et l'accès à l'enseignement supérieur en général. Les lycéens sont accompagnés par des tuteurs, étudiants volontaires de Sciences Po Grenoble, généralement en 3^{ème} année. Ce programme connaît un succès croissant avec 20 lycéens actuellement accompagnés pour un taux de réussite au concours d'entrée de plus de 40 %²⁷.

Dans cette logique de diversification des publics, Sciences Po Grenoble est à l'écoute des étudiants en situation de handicap allant des prises en charge de dyslexie à des situations beaucoup plus lourdes, y compris dans le cadre du passage du concours d'entrée. Un cours de sensibilisation des étudiants est également proposé en 1^{er} cycle les impliquant concrètement dans la mise en place de projets d'ouverture. L'établissement est aussi engagé dans une mise aux normes de ses locaux, pour le moment inadapté aux publics handicapés.

Le comité reconnaît particulièrement les initiatives des EC proactifs sur ces sujets et recommande que leurs initiatives continuent à être encouragées, y compris par leur insertion dans la formation de tous, de manière transversale.

²⁶ Source : Site Internet de l'établissement : <http://www.sciencespo-grenoble.fr/vivre/associations/>

²⁷ Source : Programme d'ouverture sociale (POS).

La valorisation et la culture scientifique

I – Une valorisation des résultats de recherche à renforcer

1 • Rendre plus systématique la diffusion des productions scientifiques

À Sciences Po Grenoble, comme dans les instituts de formation et de recherche en science politique (y compris étrangers), la réalisation des thèses de doctorat est considérée comme une production scientifique qu'il faut valoriser. Les responsables des ED sont attachés à une conception « professionnalisante » de la thèse dont l'objectif central serait de déboucher sur un emploi. C'est une forme de valorisation appréciable (même si elle n'est pas facile à concrétiser). Dans ce contexte de nécessaire valorisation, une comptabilisation de « crédits-heures » est effectuée pour des enseignements méthodologiques (obligatoires), des enseignements au choix, des formations adaptées au projet de thèse du doctorant (par exemple, des cours spécifiques d'écoles d'été/hiver). Une grille de lecture des activités doctorales possibles et encouragées est disponible pour valoriser le cursus des doctorants, y compris à l'international (stage et post-doc). Pour ce faire, une assistance en matière de financement et de stages est assurée et des bourses sont exploitées, entre autres, via la région, les autres collectivités locales, les laboratoires, les ED elles-mêmes. Un démarchage dans le secteur privé (pour des aides des entreprises) est également amorcé pour accompagner des doctorants. Ces incitations sont explicites et l'objectif professionnel semble, à différents niveaux, tenu pour essentiel.

La politique de publication scientifique peut être en soi une forme de valorisation. Or, la valorisation des résultats de recherche et une stratégie de publications scientifiques sont peu développées dans les documents de l'établissement, si ce n'est sur le site Internet. À ce jour, une stratégie systématique et collective de valorisation desdites publications et autres productions scientifiques serait bienvenue pour renforcer les initiatives individuelles de quelques EC. Cette recommandation s'inscrit dans l'atteinte de l'objectif d'excellence à l'international²⁸. Les « *working papers* » sont un mode standard de diffusion des résultats et ouvrent peu de pistes vers les médias et la société civile ou la sphère politique. Autre exemple, les soutenances de thèses ne semblent pas faire l'objet d'une communication spécifique et systématique vers les médias, la société civile, les partenaires, ou les acteurs économiques, en fonction des objets d'études des thèses. L'absence de traçabilité des docteurs de Sciences Po Grenoble concourt à la difficulté de mettre en œuvre une stratégie performative de valorisation. Particulièrement en-dehors du cursus académique, la manière dont des thèses sont valorisées est affirmée mais pourrait être explicitée par la communauté. Le projet d'un « *think tank* » dans lequel les étudiants et les EC pourraient coopérer serait une approche originale qu'il conviendrait de concrétiser.

La pluridisciplinarité de Sciences Po Grenoble est une caractéristique portée par tous. Pourtant, la valorisation par la publication des résultats scientifiques est principalement réalisée dans des revues scientifiques disciplinaires. Pour les articles interdisciplinaires, la publication des résultats de recherche est réalisée dans des revues de catégorie B. Ceci rejoint une organisation structurelle de la recherche à laquelle sont confrontés beaucoup d'EC et d'entités de recherche. Il y aurait néanmoins lieu d'y réfléchir notamment avec les entités du site en sciences et techniques. Des formes de valorisation concertées pourraient être mises en œuvre.

2 • Préserver la collaboration bilatérale avec les sciences et techniques

Sciences Po Grenoble met en avant deux formes principales de valorisation des résultats de recherche. La première forme implique la vulgarisation de la production scientifique : elle est déployée à l'intention des étudiants et du grand public, y compris au travers des médias, grâce à une cartographie des compétences et des recherches qui sont exploitables par les acteurs extérieurs (voir le point II ci-dessous). La seconde forme passe par la création de liens entre des chercheurs de sciences humaines et sociales (SHS) et des chercheurs en sciences et techniques. Elle se caractérise par la qualité bilatérale des échanges avec les sciences exactes, dans lesquels l'établissement apporte une contribution effective, notamment dans la formation des étudiants ingénieurs, la participation à des tables-rondes, le projet IDEX. C'est un point fort, notamment pour le positionnement de l'institut sur le site grenoblois, au sein de la Comue, et dans le réseau supervisé par le CNRS.

²⁸ Source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, p. 37

II – Se donner les moyens d'une diffusion collaborative et systématique

Sciences Po Grenoble s'efforce de renforcer les liens entre les activités des EC (y compris des chaires que ces derniers animent) et la communication. L'établissement se charge d'activités événementielles comme, par exemple, le festival de géopolitique en collaboration avec l'École de management. Le développement d'une telle vulgarisation passe par la définition de plusieurs publics : étudiants, autres EC, autres établissements du site, collectivités territoriales, associations et médias. Face à la pléthore d'opportunités, le manque de ressources, y compris humaines, est patent. Au vu des priorités de Sciences Po Grenoble (réformer la formation en l'adossant à la recherche dans un contexte financier spécifique²⁹), réduire actuellement la voilure à quelques activités de communication apparaît comme une stratégie opportune.

Dans cette perspective, et celle d'une amélioration continue, un autre point fort de Sciences Po Grenoble réside dans le fait de tirer des leçons issues d'expériences antérieures. Ainsi, face aux sollicitations nombreuses qui diminuent parfois drastiquement le nombre de participants, trois stratégies sont proposées par l'institut : mobiliser les étudiants des masters avec l'accord du responsable de programme, impliquer une association étudiante et insérer les activités dans des séminaires de recherche. Cette recherche de cohérence peut être améliorée si la présence des étudiants pour assurer une part suffisante du public s'accompagne d'une reconnaissance, voire d'une intégration des activités dans leur formation.

Les relations avec les médias sont établies de manière interpersonnelle et thématique, par exemple sur les résultats électoraux ou les enjeux au Moyen-Orient. Le projet de professionnaliser ces réseaux par une cartographie des compétences est utile mais uniquement s'il est finalisé. Le fait que les doctorants Ater y trouvent une place est un point fort.

²⁹ Source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, p. 19

Les relations européennes et internationales

Le service des relations internationales compte quatre personnes. Il est dirigé par un enseignant assisté d'un adjoint administratif. Ils font tous deux partie de l'équipe de direction. Une déléguée aux « grands projets internationaux » complète ce panel.

I – Une politique de mobilité offensive

L'institut a pu bâtir un socle international à travers une politique de mobilité entrante et sortante bien conçue, mise en œuvre avec sérieux et dotée de résultats dans l'ensemble satisfaisants.

En ce qui concerne la mobilité sortante, près de 180 étudiants de Sciences Po Grenoble ont passé une partie de leur 2^{ème} année de premier cycle à l'étranger dans l'une des universités partenaires³⁰. Ils sont accueillis dans un peu plus de 40 pays avec une forte concentration sur l'Europe proche (l'Allemagne, la Grande-Bretagne, les Pays-Bas, l'Italie, l'Espagne) avec une concentration particulière pour les universités allemandes et britanniques. On observe aussi l'importance de plusieurs destinations extra européennes, telles que la Turquie, l'Argentine, le Brésil, la Chine et les États-Unis.

La mobilité entrante concerne près de 220 étudiants étrangers qui viennent passer un semestre ou plus à Grenoble³¹. Sciences Po Grenoble a mis en place des structures d'accueil efficaces. Ils suivent un module spécifique « La France dans l'Europe », des cours de FLE gratuits et un programme fixé par leur université d'origine, parmi les cours proposés par Sciences Po Grenoble. Quatre cours seulement sont proposés en anglais, ce qui n'est pas suffisant, et la gamme des sujets pourrait être élargie.

Cette mobilité des étudiants est complétée par une mobilité des enseignants et notamment par l'accueil de professeurs invités. Sciences Po Grenoble reçoit chaque année de 10 à 15 enseignants étrangers sur le support administratif d'un poste d'enseignant dégagé à cet effet. Leurs enseignements enrichissent les cours de l'institut et leur présence permet l'organisation de conférences ou de séminaires. L'association de ces professeurs à la politique de recherche reste cependant limitée. L'accueil des enseignants étrangers mériterait de s'appuyer aussi sur une mobilité enseignante sortante plus dense et mieux contrôlée, en utilisant notamment les facilités offertes par le programme Erasmus. L'initiative de l'établissement de créer une sorte de compte épargne temps, alimenté par des heures complémentaires, qui permettra à terme de dégager un équivalent de « temps sabbatique » utilisable pour un séjour à l'étranger est accueillie positivement par le comité.

II – Une stratégie de partenariats internationaux à mieux structurer

Les partenariats noués depuis des années par l'Institut au nombre de 150 (100 en Europe et 50 hors Europe)³² sont de nature différente :

- certains, les plus nombreux, sont presque uniquement utilisés pour la mobilité des étudiants et, plus rarement, pour celle des enseignants ;
- une deuxième forme de partenariat existe, que l'on pourrait appeler partenariats d'opportunité. Sciences Po Grenoble a pu nouer, avec des universités et, quelquefois, avec des laboratoires et des centres de recherche, des relations souvent fondées sur des contacts personnels ou sur des coopérations ciblées. Ces partenariats sont évidemment utiles, même s'ils sont inégaux ;
- une troisième forme de partenariat touche réellement à l'internationalisation des cursus, de l'offre de formation, de la recherche et de l'attractivité de l'institution. Elle implique l'établissement pour une longue

³⁰ Source : Tableau flux entrants-sortants sur 3 ans : 178 étudiants sortants en 2A et 113 étudiants sortants en 4A en 2014-2015 (contre 165 en 2013-2014 et 144 en 2012-2013). En 2015-2016, ils seront 200 étudiants.

³¹ Source : Tableau flux entrants-sortants sur 3 ans : 218 étudiants entrants en 2014-2015 (contre 168 en 2013-2014 et 140 en 2012-2013)

³² Source : Rapport d'auto-évaluation fourni par l'établissement, p. 49

période. Dans ce domaine complexe et coûteux des partenariats réellement stratégiques, l'institut est moins avancé. Il s'est, avec sagesse, engagé dans deux directions majeures, dans le domaine européen et il a pu structurer, par ses relations avec l'Université de Constance et plusieurs universités allemandes, et par l'affirmation d'une vocation européenne ambitieuse, une coopération active avec les institutions européennes et les très dynamiques universités voisines de Suisse, d'Italie et d'Allemagne.

Sur la zone Méditerranée Moyen-Orient, l'institut a bâti le plus important de ses partenariats avec l'Université internationale de Rabat. Cette joint-venture va au-delà du double diplôme et va construire pour les prochaines années un axe important entre ces deux institutions, ceci au prix d'un investissement lourd et d'un engagement contraignant (détachement d'un enseignant)³³. La qualité d'un partenariat étranger repose sur trois facteurs : l'engagement, y compris financier, des partenaires, l'attractivité internationale du domaine de coopération choisi, la capacité institutionnelle et politique des partenaires à porter le projet à long terme.

Pour l'avenir, la qualité et l'attractivité internationale des enseignements donnés à Science Po Grenoble dépendront beaucoup des liens établis avec les laboratoires de recherche liés à l'institut et notamment à l'UMR Pacte et aux différents partenaires universitaires de la région grenobloise. Les quatre masters de Sciences Po Grenoble ouverts à l'international s'appuient et s'appuieront plus encore à l'avenir sur l'activité des chaires créées récemment à Grenoble qui dessinent clairement les domaines d'expertise de Sciences Po Grenoble sur certains sujets internationaux majeurs. Il s'agit de la Chaire Jean Monnet, financée par l'Union Européenne et la Chaire Méditerranée Moyen-Orient, conduite en association avec Sciences Po Lyon et financée par la région Rhône-Alpes. Le projet de chaire portant sur « l'action internationale des collectivités locales », qui correspond à un besoin largement ressenti, mérite, selon le comité, d'être poursuivi.

Globalement, le domaine international illustre assez bien la démarche choisie par l'établissement. Cette méthode prudente est bien adaptée à la situation présente de l'institut qui doit faire face aux défis d'une transition délicate dans un contexte fortement concurrentiel. Cette démarche pragmatique permet à ce stade une gestion au cas par cas, problème par problème, priorité par priorité. Elle ne permettra pas très longtemps d'éluder des choix plus contraignants sur les priorités stratégiques à l'international. Dans un cadre budgétaire limité, on ne peut durablement concilier une pertinence affirmée sur les grands enjeux internationaux et la recherche de capacités d'excellence sur un trop grand nombre de domaines régionaux ou thématiques.

Dans les prochaines années, l'institut sera aussi confronté à la nécessité de s'associer à d'autres partenaires, qu'il s'agisse de partenaires régionaux, ceux qui sont rassemblés au sein de la Comue et qui ont vocation à s'investir dans de grands projets internationaux ou qu'il s'agisse de partenaires européens, pour assumer les coûts et les moyens de l'internationalisation. L'attractivité internationale de Sciences Po Grenoble dépend évidemment avant tout de la qualité de l'offre de formation organisée au profit des étudiants étrangers.

En somme, les ambitions internationales de l'établissement sont fortes mais la démarche choisie est pragmatique et progressive. L'institut dispose d'un socle solide en matière de mobilité étudiante et enseignante et il s'appuie sur un important portefeuille de partenariats, sans doute inégaux, mais assez bien adapté aux objectifs actuels de Sciences Po Grenoble. À moyen terme, cet ensemble est tributaire de la définition d'une stratégie internationale plus claire, fondée sur des choix plus engagés, des partenariats plus ciblés et des moyens appropriés. Il manque encore actuellement à Sciences Po Grenoble quelques axes forts de compétences reconnues, portés par une recherche interne bien identifiée et quantitativement significative et qui lui permettent de se distinguer des autres IEP en France. Ceci exigerait de nouer de nouveaux partenariats internationaux d'excellence d'une notoriété indiscutable sur les domaines thématiques où Sciences Po Grenoble souhaiterait devenir la référence (comme, par exemple, le domaine Méditerranée et Moyen-Orient porté actuellement par la Chaire du même nom).

³³ Source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, p. 48

Le pilotage et la gestion

I – Une gestion des ressources humaines prise en main et un dialogue social restauré

Afin de prendre acte d'une situation sociale tendue, ont été lancés une démarche d'audit social en 2012 et par la suite, un groupe de travail sur les conditions de vie au travail³⁴.

Celui-ci avait pour mission de créer un espace d'échanges et de restaurer les relations entre les services. Inter catégoriel, il n'a suscité qu'un engouement relatif, reposant essentiellement sur la participation des personnels Biatss. Les conclusions, exposées devant une assemblée générale des personnels ont déjà été mises en œuvre par les services pour certaines d'entre-elles (livret d'accueil des personnels, organigramme, etc.) ou programmées. Cette démarche crée de bonnes conditions pour que les instances statutaires jouent pleinement leur rôle.

De nombreux départs à la retraite et un fort *turn-over* des personnels sont évoqués pour expliquer une perte d'expertise. Ce renouvellement des équipes, combiné aux difficultés de recrutement, nécessite une anticipation ainsi qu'une transparence à l'interne quant aux postes libérés. Dans ce contexte, la formation des personnels constitue un enjeu fondamental. L'exploitation des besoins de formation émis lors des entretiens d'évaluation régulièrement organisés et ceux identifiés par le service des RH pour tenir compte de l'évolution des missions, pourrait conduire à la construction d'un plan de formation dépassant une offre ponctuelle et dépendante des opportunités offertes en interuniversitaire.

L'information des personnels a été améliorée et peut encore être développée sur les évolutions de carrière et le régime indemnitaire. Ce dernier sujet soulève de fréquentes interrogations et cristallise les mécontentements des personnels. Si la situation financière de Sciences Po Grenoble ne permet pas d'alimenter l'enveloppe, l'information des personnels sur les principes régissant l'allocation des primes apparaît souhaitable.

La direction s'est emparée du pilotage de la masse salariale et de la gestion prévisionnelle des emplois. Des tableaux de bord sont élaborés. Les données saisies dans les bases de données restent à fiabiliser afin de construire les outils nécessaires à l'évaluation des coûts salariaux engendrés par les décisions et à la maîtrise de la masse salariale.

Les heures de vacances payées aux enseignants constituent une masse conséquente que la direction s'est employée à juguler, notamment par l'intermédiaire d'une mutualisation de certains cours de master. Un premier chiffrage fait état d'une économie de 350 000 €. Des données plus précises issues du Plan de redressement documenté datant de décembre 2014 mentionnent une diminution de 214 666 € des vacances pour les non-titulaires sur le seul exercice 2015 par rapport à 2014³⁵. Ce même document chiffre à 726 971 € la baisse des coûts en termes de vacances sur les 3 années 2014, 2015 et 2016, du fait de cette réforme concernant les 5 années du diplôme. Ces anticipations sont encourageantes, mais la vigilance reste nécessaire sur ce point.

La politique de stabilisation des emplois menée conjointement par l'Etat et la Fondation nationale des sciences politiques (FNSP) est bien engagée. Le point d'attention concerne les contractuels, afin que les processus de « cdéisation » ne rigidifient pas excessivement l'emploi et n'entravent pas d'éventuelles mesures de réorganisation.

II – Une situation financière préoccupante dont la prise en charge doit se confirmer

La situation financière et comptable de l'institut s'est dégradée de façon alarmante entre 2011 et 2013. Le fonds de roulement est passé de 2 263 000 € à 1 184 690 €. Depuis un premier exercice déficitaire en 2010 (-143 000 €), les déficits et les insuffisances d'autofinancement (IAF) se succèdent pour atteindre un déficit de 253 000 € et une IAF de 185 000 € en 2013³⁶.

³⁴ Source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, p. 13.

³⁵ Source : Plan de redressement décembre 2014, onglet 3.

³⁶ Source : Comptes financiers 2010, 2011 et 2013.

Le niveau insuffisant de la trésorerie (900 000 € au 1er avril 2015) oblige l'agent comptable à sélectionner les charges prioritaires (payées et fournisseurs) et ne permet pas de rembourser celles dues, par exemple à l'UPMF³⁷.

Les modalités de fonctionnement et d'organisation de Sciences Po Grenoble impactent très sensiblement les dépenses et notamment celles découlant de l'autonomie de Sciences Po Grenoble (dépenses en applications de gestion, en formation, en personnels afin de renforcer les services). Par ailleurs, les services financiers n'ont pu développer les outils de pilotage nécessaires, parallèlement au fait que la direction précédente n'a pas mesuré les coûts budgétaires des orientations prises.

Enfin, les services financiers et comptables ont été désorganisés par de nombreux départs, sur contexte de changement d'application de gestion.

L'agent comptable intérimaire constate un manque de fiabilité de la comptabilité. En effet, les fournisseurs réclament des sommes plus importantes que les dettes enregistrées et les créances sont parfois prescrites ou non constatées. Ceci ne permet pas de fournir à l'ordonnateur des indicateurs fiables et stabilisés. L'agent comptable organise les opérations nécessaires au rétablissement de la situation financière : paiement des dettes lorsque la trésorerie le permet, étude avec les fournisseurs des différences de facturation, relance des créanciers, même pour les créances prescrites, développement des soldes des comptes de tiers.

L'audit en cours de la Direction générale des Finances publiques (DGFIP) semble imputer cette situation dégradée à une totale désorganisation qui remonte à 2008.

De façon générale, il convient de vérifier que les chaînes de recettes et de dépenses fassent l'objet de suivis réguliers et que les dépenses soient engagées par un nombre limité de personnes, dans le cadre d'une procédure claire.

Cette absence de clarté comptable ne doit pas conduire à tirer des conclusions prématurées liées à la découverte de recettes inattendues ou inversement de dettes erronées. La remise à plat de la situation comptable, les mesures de réorganisation des services et des chaînes de procédure doivent se conduire parallèlement à la résorption des causes structurelles de déficit.

En effet, les recettes d'exploitation ne permettent plus de couvrir les charges d'exploitation. Ces dernières dépassent de 5% le montant des recettes³⁸.

L'augmentation des frais d'inscription (1 300 € en septembre 2014) doit s'accompagner d'une politique volontariste en matière de développement des ressources propres. En effet, seule une communication active sur l'offre de formation continue et une adaptation de celle-ci aux besoins pourront augmenter les ressources propres. Le suivi des recettes issues des conventions de recherche initié depuis peu, est incontournable.

Concernant les dépenses, un travail sur la maîtrise de la masse salariale s'impose : les dépenses de personnels ont augmenté régulièrement (+28% entre 2010 et 2013)³⁹. Des mesures de diminution de certains budgets de fonctionnement (masters et UMR Pacte) et de plafonnement des heures d'enseignement par master ont été prises. Il convient d'estimer la baisse induite par ces changements et de rester vigilant quant aux modifications qui se dessinent pour la révision du second cycle.

La prise de conscience doit gagner l'intégralité de la communauté de Sciences Po Grenoble, afin que chaque décision soit prise à l'aune de ses conséquences financières. La direction a instauré un dialogue de gestion avec les unités, centre de coûts, dans le cadre de l'élaboration du budget 2015. Cette démarche doit être renforcée non seulement en période de prévision budgétaire, mais également dans le cadre d'un suivi budgétaire à organiser tout au long de l'année.

La direction de Sciences Po Grenoble prend de nombreuses mesures avec l'accompagnement des services du rectorat, de la Direction régionale des finances publiques (DRFIP) et de l'agent comptable : maîtrise des dépenses, suivi et relance des recettes, formation des personnels, accompagnement des équipes par des techniciens extérieurs à Sciences Po Grenoble, subvention exceptionnelle de 150 000 €. Dans cette logique, selon la direction, l'option d'un adossement à l'université fusionnée pourrait être retenue. Les services financiers de cette université, plus amplement dimensionnés, sont davantage armés pour gérer les finances de l'établissement.

³⁷ Le compte financier 2013 indiquait une trésorerie de 697 828 €.

³⁸ Source : Compte financier 2013.

³⁹ Source : Comptes financiers 2010 et 2013.

III – Des perspectives de rénovation et d'adaptation des locaux intéressantes

Les locaux sont vétustes et inadaptés en termes de capacités d'accueil et d'accessibilité, hormis deux amphithéâtres. Entièrement rénovés, ces derniers présentent de bonnes caractéristiques en matière d'accessibilité, d'acoustique et d'équipement audio-visuel.

Les perspectives immobilières sont intéressantes pour le développement de l'activité de Sciences Po Grenoble. En effet, les travaux d'extension et de rénovation devraient s'engager en 2015 pour se terminer en 2017. Programmés dans le CPER 2007-2013, ainsi que le plan campus, ces travaux offriront 1 500 m² de surfaces supplémentaires et permettront de réduire les surcoûts de charges dus à l'insuffisance d'isolation⁴⁰.

Sciences Po Grenoble bénéficie déjà de la politique de site pour la mutualisation du portage des gros projets, l'entretien des espaces verts et la téléphonie. L'établissement gagnera à étendre encore le bénéfice de mutualisations comme l'accès à un service commun de marchés ou encore des conventions de mises à disposition réciproques d'espaces.

En ce qui concerne l'hygiène et la sécurité au travail, le CHSCT a été créé mais il convient maintenant de faire vivre cette instance pour aborder notamment les questions liées au chantier d'extension - rénovation des bâtiments. La communication sur le sujet sera déterminante.

IV – Un pilotage à renforcer pour un SI en construction

Les conséquences du processus d'autonomisation de Sciences Po Grenoble ne sont pas encore intégralement absorbées. Le choix effectué en 2010 d'un nouveau progiciel de gestion intégré (PGI) n'est pas remis en question car il est plus adaptable aux particularités des formations de Sciences Po Grenoble. De plus, ce changement a nécessité un fort investissement des équipes.

Malheureusement, la solution retenue est partiellement intégrée. Seule la sphère « scolarité » est basculée. Les autres « sphères » (ressources humaines, formation continue, etc.) ne sont pas exploitables pour différentes raisons fonctionnelles. Ceci impose des développements d'interfaces ou des doubles saisies.

La création de la Direction des systèmes d'information (DSI) a permis de regrouper les 7 agents qui travaillaient de façon isolée auparavant : 4 informaticiens (2 à l'IEP, 2 à Pacte), 1 technicien audio-visuel et 2 techniciens TICE. Malgré cette réorganisation de la DSI⁴¹, celle-ci ne semble pas en mesure de prendre en charge les nombreux besoins. L'engagement des personnels et la qualité des relations interpersonnelles entre les services qui se sont ponctuellement créés gagneraient à bénéficier d'un pilotage plus dense. La présence d'un DSI pour 20% de son temps de travail apparaît donc faible au regard de l'enjeu de pilotage. Un schéma directeur permettrait d'ailleurs de déterminer des orientations et priorités d'action. De même, des liaisons interservices plus cadrées seraient de nature à dépasser « l'interpersonnel » pour assurer des échanges réguliers et formalisés.

La couverture Wifi de 99% des locaux, la création d'un « comptoir numérique » permettant le prêt de matériel informatique aux étudiants et personnels, et l'existence au sein de l'établissement de 5 salles informatiques équipées, témoignent d'une volonté forte d'accès aux outils numériques.

Par contre, des pans importants sont peu explorés : la sécurité informatique, ainsi que l'élaboration d'un portail Intranet. Cet Intranet est aujourd'hui incontournable pour une communauté d'enseignants chercheurs et d'étudiants régulièrement délocalisée, notamment pour faciliter la communication entre ces différents acteurs. Par défaut, il est fait recours à des outils Google d'agenda, de création, de stockage et de partage de documents.

Enfin, la participation au Service informatique mutualisé du site universitaire (SIMSU) assure une mutualisation positive sur le plan des hommes, du matériel et des applications qui pourrait être amplifiée par la mutualisation d'une politique de sécurité, de l'exploitation du réseau, des salles machines.

De nombreux chantiers ont été ouverts afin d'améliorer la qualité du pilotage de l'établissement. Ils vont dans le bon sens mais vont exiger des efforts continus sur plusieurs années s'ils veulent atteindre l'objectif visé.

⁴⁰ Source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, p. 15.

⁴¹ Source : Organigramme de l'établissement.

Conclusion

La direction actuelle de Sciences Po Grenoble associe un mode de management participatif et apaisé à une bonne connaissance des partenaires académiques du site. Cette configuration apparaît au comité comme étant appropriée à la période difficile traversée par Sciences Po Grenoble.

À cet égard, le comité a pu constater que la stratégie proposée par la nouvelle direction semble répondre aux attentes des parties prenantes, à commencer par les étudiants. En particulier, le recentrage de l'offre de master autour du grade master quasi-exclusivement est un élément de clarification et de simplification qui devrait bénéficier aux étudiants en termes de lisibilité. Cette simplification des parcours proposés aura aussi un impact sur la réduction des dépenses de l'établissement gérant actuellement cette complexité. Par ailleurs, le rectorat qui relaie localement les exigences du Ministère devrait adhérer aux mesures nouvellement mises en place pour redresser la barre (en matière d'exercices déficitaires tout d'abord mais aussi au niveau des insuffisances organisationnelles relevées). Ces mesures visent une meilleure clarté de la stratégie de l'offre de formation sur la mise en place d'une gouvernance adaptée et sur la soutenabilité financière du projet de Sciences Po Grenoble. Globalement, la stratégie proposée semble réalisable dans un horizon proche à deux conditions : premièrement, que les mesures prises sur le plan de la réorganisation des services qui étaient largement adossés à l'UPMF avant le passage aux RCE soient à la hauteur des enjeux. Cela concerne plus particulièrement les fonctions finance, comptabilité et RH de l'institut ; deuxièmement, que le nombre d'instances n'alourdisse pas les processus décisionnels.

Le déficit organisationnel et financier dont souffre aujourd'hui Sciences Po Grenoble est constaté. S'il devait perdurer, il nuirait à son développement. Cette situation, difficile à vivre en interne, absorbe beaucoup d'énergie de la part des instances de gouvernance de l'établissement. Ces faiblesses sont d'autant plus apparentes qu'elles se manifestent dans un contexte d'excellence universitaire qui fait peu neuve afin de se doter d'une structure et d'une taille ambitieuse dans la course aux classements internationaux⁴². L'établissement est conscient des difficultés auxquelles il est confronté, et cela à tous les échelons de la hiérarchie. Il est apparu au comité que l'actuelle direction élargie de l'institut a pris la juste mesure de ces difficultés. Face à ce défi, elle s'est lancée avec lucidité depuis 2014 dans des groupes de réflexion dans des domaines qu'elle sait stratégiques, fragiles ou à conforter.

Dans ce contexte difficile, la croissance - certes contenue - des effectifs est plutôt rassurante. L'attractivité du diplôme reste un atout de Sciences Po Grenoble qui dispose de réserves en termes d'intégration étudiante. Toutefois, des dysfonctionnements ou insuffisances organisationnelles pourraient entraver l'autonomie de l'établissement. Pour que celui-ci vole véritablement de ses propres ailes en marge du site universitaire tout en y étant relié notamment en ce qui concerne les études doctorales, des chantiers sont à ouvrir et surtout à finaliser, tant sur le plan interne de la structure organisationnelle que dans les relations entretenues avec les partenariats académiques et autres situés sur son territoire. Dans cette stratégie de redressement de l'institut, le fait de retrouver des marges de manœuvre pour la maîtrise de ses développements futurs s'avère en cohérence avec l'objectif au niveau de la Comue d'un renforcement du pôle des SHS. Celui-ci est actuellement en retrait par rapport aux sciences et techniques et encore dispersées sur deux universités et l'institut. Sciences Po Grenoble pourrait profiter de la création de cette université unique sur le site de Grenoble pour trouver toute sa place et, pourquoi pas, faire figure de *leader* dans ce projet.

⁴² Les trois universités grenobloises sont engagées dans un processus de fusion.

I – Points forts

- La robustesse de la recherche menée à Sciences Po Grenoble qui s'appuie sur l'UMR Pacte, un des laboratoires les plus importants en France en sciences sociales ;
- Le caractère pluridisciplinaire et professionnalisé du diplôme IEP qui donne aux étudiants des compétences polyvalentes très appréciées lors des recrutements ;
- La mise en place d'une équipe de direction élargie et d'une démarche participative des personnels créant les conditions favorables à une organisation plus efficiente de l'établissement ;
- La force de la « marque » Sciences Po Grenoble permettant notamment une bonne insertion de l'établissement dans un réseau de compétences et d'initiatives régionales favorables ;
- L'adhésion des étudiants aux valeurs de l'Institut.

II – Points faibles

- Une faiblesse de l'organisation et des systèmes d'information générant au final un déficit dans le pilotage des actions correctives ;
- Une stratégie de partenariats internationaux à recentrer et à mieux articuler à l'échelle du site et de la région ;
- Une faiblesse relative des actions permettant le développement des ressources propres (contrats entreprises, mécénat, taxe d'apprentissage, formation continue, etc.) ;
- Une absence de visibilité financière et de marge de manœuvre budgétaire.

III – Recommandations

- Restaurer le pilotage financier, notamment en ce qui concerne l'équilibre budgétaire en maîtrisant pleinement les dépenses et en ayant une politique offensive de développement des ressources ;
- Poursuivre la rationalisation de l'offre de formation de second cycle ;
- Redéfinir des relations de partenariat claires dans le cadre de la politique de site avec la nouvelle université issue de la fusion et avec la Comue (notamment en soutenant les liens entre sciences sociales et sciences et techniques).

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AG	Assemblée générale
ANR	Agence nationale de la recherche
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

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

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CCP	Commission consultative paritaire
CEVIE	Conseil des études et de la vie des étudiants
CFVU	Commission formation et vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets État-région
CT	Comité technique
CV	Curriculum vitae

D

DGFIP	Direction générale des finances publiques
DGS	Direction générale des services
DNM	Diplôme national de master
DRFIP	Direction régionale des finances publiques
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information
DSP	Diplôme de Sciences Po

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	European credit transfer system (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENA	Ecole nationale d'administration
EPA	Établissement public à caractère administratif
Erasmus	European action scheme for the mobility of university students (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

F

FLE	Français langue étrangère
FNSP	Fondation nationale des sciences politiques

H

HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HETD	Heure équivalent TD
h-index	ou <i>indice h</i> : Indice de quantification de la productivité scientifique et l'impact d'un scientifique en fonction du niveau de citation de ses publications.

I

IAF	Insuffisance d'autofinancement
IEP	Institut d'études politiques
IDEX	Initiative d'excellence
INED	Institut national d'études démographiques

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LMD	Licence-master-doctorat
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MC	Maître de conférences
MOOC	<i>Massive Open Online Courses</i>

P

Pacte	Politiques publiques, ACtion politique, Territoires - Unité mixte de recherche du CNRS et de l'Université de Grenoble (IEPG-UJF-UPMF)
PGI	Progiciel de gestion intégré
POS	Programme d'ouverture sociale
Post-doc	Chercheur postdoctoral
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

S

SCD	Service commun de documentation
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Systèmes d'information
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIMSU	Service informatique mutualisé du Site universitaire

T

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

U

UMR	Unité mixte de recherche
UGA	Université Grenoble Alpes
UJF	Université Joseph Fourier
UPMF	Université Pierre-Mendès-France

V

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

W

Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
------	--

Observations du directeur



Le Directeur

M. le Directeur,

L'institut d'Etudes Politiques de Grenoble (IEPG) et l'ensemble des personnels enseignants, administratifs et étudiants tiennent d'abord à remercier le comité de visite du HCERES et son président pour la qualité des échanges et leur écoute lors des différentes rencontres organisées. Cette évaluation s'est déroulée dans de très bonnes conditions et a incontestablement constitué un temps fort dans la vie de notre établissement dédié à une réflexion stratégique collective sur son développement. De façon générale, le rapport produit traduit fidèlement les discussions engagées et témoigne d'une très bonne compréhension des enjeux et des objectifs qui aujourd'hui structurent le projet de l'IEPG. Nous ne pouvons aussi que nous réjouir et remercier le comité de souligner dans son rapport la qualité de la formation proposée et des réformes pédagogiques entreprises, de l'insertion professionnelle de nos étudiants, de l'activité scientifique de notre laboratoire et des orientations actuelles de la gouvernance de l'IEPG. Nous entendons aussi parfaitement les interrogations émises dans le rapport sur certains facteurs de fragilité encore présents ou certains développements pédagogiques ou institutionnels encore insuffisants. A cet effet, nous souhaitons faire part des observations suivantes :

- *Sur la gouvernance*

Le rapport justifie d'un faible nombre de remarques de notre part dès lors qu'il a bien compris les transformations profondes qu'a connues le modèle institutionnel de l'IEPG ces dernières années et les efforts déjà entrepris, et encore à consolider pour gérer cette mutation de façon de plus en plus professionnelle, tant politiquement qu'administrativement. De ce point de vue, nous apporterons les précisions suivantes :

. Nous voulons d'abord souligner que l'établissement a bien conscience du caractère insuffisant de son intranet actuel. C'est pourquoi nous travaillons bien aujourd'hui non seulement à la création d'un nouveau site internet mais aussi à la mise en place d'un intranet modernisé qui sera opérationnel dans l'année.

. Concernant la politique qualité, les observations contenues dans le rapport sont pertinentes. Tant la fonction que le projet restent à consolider et la direction a parfaitement conscience de cet enjeu, notamment sur le plan de la fiabilisation des données et de l'amélioration des interfaces entre services. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de procéder d'ores et déjà au recrutement d'un nouveau directeur général des services adjoint, administrateur de haut niveau professionnel, pour structurer le projet d'établissement dans ce domaine et assurer pour l'avenir une réelle continuité dans l'action administrative. Ce recrutement participe aussi d'une vraie stratégie de GPEC pour anticiper et gérer sans rupture les évolutions à venir de la fonction DGS.

- *Sur la politique scientifique de l'établissement*

Nous remercions d'abord le comité de visite d'avoir souligné la force de l'activité scientifique et de la formation à la recherche au sein de l'établissement qui en constitue en effet un pôle d'excellence aujourd'hui à vocation internationale. Nous relevons les points suivants qui appellent des remarques :

La remarque du comité de visite est donc tout à fait juste et nous avons conscience des difficultés qui peuvent parfois résulter de ce dualisme lorsqu'il se passe mal, ce qui n'est cependant pas le cas aujourd'hui à l'IEPG.

Cela étant, cette situation appelle une réponse qui ira dans le sens d'une unification institutionnelle de ces deux fonctions pour éviter tout risque de brouillage des rôles et faciliter l'élaboration d'une stratégie homogène sur le plan scientifique.

Dans cette perspective aussi, la professionnalisation de la gestion administrative de la recherche à l'IEPG est une priorité pour notamment réunir les données nécessaires à l'aboutissement du projet scientifique dont le rapport indique qu'il est effectivement formulé dans le rapport d'auto-évaluation mais encore imparfaitement mis en œuvre. Le projet de cartographie scientifique notamment de l'IEPG dont le principe de l'élaboration a été discuté et posé pourra ainsi parvenir à son terme. Elle sera aussi essentielle pour permettre un meilleur suivi des doctorants et post-doctorants de l'IEPG comme le recommande le rapport.

. Le rapport évoque aussi « *la dispersion des EC de l'établissement dans différents laboratoires du site* » (p.). Si cette situation peut, dans certains cas, être bienvenue pour permettre à nos enseignants de développer leurs recherches dans des laboratoires existants du site correspondant réellement à leurs centres de compétences, elle est en effet plus dommageable lorsqu'elle résulte d'un choix par défaut, ce qui est souvent le cas. C'est notamment ce constat qui a conduit l'IEPG à envisagé la création d'un nouveau laboratoire de recherche interdisciplinaire notamment centré sur les questions du rapport en droit, administration et politique. Si le rapport souligne la pertinence de ce choix, il convient d'insister sur son caractère stratégique pour le développement d'une politique scientifique globale et plus ambitieuse à et de l'IEPG et de nature à répondre aux demandes internes d'un ensemble d'EC qui aujourd'hui ne trouvent pas de structure adéquate pour développer leurs recherches.

- **Sur la valorisation de la recherche**

Le rapport souligne la nécessité de développer notre stratégie de valorisation de la recherche. Dès lors que notre établissement peut s'appuyer sur une identité scientifique extrêmement forte, cet objectif est en effet pertinent. Cependant, il ne pourra être totalement mis en œuvre que dès lors qu'une cartographie claire des enseignants-chercheurs de l'IEPG aura pu être réalisée, ce qui nous ramène au point précédemment développé. Ce travail effectué, nous pourrions améliorer notre communication scientifique auprès de trois types d'acteurs : 1) les partenaires publics (voire, au-delà, avec des partenaires privés) ; 2) la société civile (que l'on peut toucher soit directement, soit via le tissu associatif) ; 3) la presse (notamment nationale, voire internationale).

Parallèlement à ce travail, notre établissement travaille aujourd'hui au renforcement de son activité événementielle principalement dans trois directions : 1) organiser des événements pour faire venir les publics dans nos locaux ; 2) organiser des événements hors les murs ; 3) participer à des événements organisés par d'autres (Villa Gillet, Festival géopolitique).

Il est cependant à noter que dans ces trois domaines, l'IEPG est déjà très actif, mais sans doute de façon encore un peu trop dispersée (via les "composantes" de l'IEPG : spécialités du diplôme de l'IEPG, chaires, associations étudiantes, etc... ou via les EC de manière individuelle et dans leurs laboratoires de recherche). Il ne s'agit donc pas à nos yeux de créer une politique, mais plutôt : 1) de regrouper et donner du sens à ce qui existe déjà ; 2) de renforcer les domaines où l'on observe des faiblesses et lancer des initiatives au niveau de l'établissement (et pas seulement au niveau de ses "composantes").

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

Nous remercions d'abord le comité d'avoir souligné la qualité la formation offerte à l'IEPG et le dynamisme des réformes pédagogiques entreprises. Pour autant, le rapport relève quelques faiblesses sur lesquelles nous souhaitons réagir :

. Sur la question de l'évaluation des enseignements dont le rapport indique qu'elle relève d'une démarche encore trop individuelle, il convient de relativiser le propos. En effet, le CEVIE coordonne cette évaluation et si la restitution individuelle n'est pas publique, l'évaluation globale des enseignements de bachelor fait l'objet d'une présentation en CEVIE.

Par ailleurs, le CEVIE organise des commissions pédagogiques, lieu d'échange entre délégués des groupes de conférences de méthode, l'administration et les enseignants. Plus encore qu'une évaluation quantitative, cette évaluation semestrielle qualitative a permis un certain nombre de réajustements d'ores et déjà dans la maquette de premier cycle.

. Sur le développement encouragé aux pratiques de certifications, nos réponses sont différentes. Concernant les certifications en langue (Toefl, Toic, etc), notre logique est de valoriser une logique de site dès lors que l'UPMF propose ces certifications et qu'elles sont accessibles à nos propres étudiants. Dans ce cadre, l'IEPG fait le choix de préparer ses étudiants à passer les tests concernés sans en assurer l'organisation directe.

En revanche, il en va différemment de la certification C2i qui pourra prochainement être proposée à nos étudiants dans le cadre des ateliers bureaux/informatique mis en place en 1A et 3A dans le cadre de la réforme du bachelor. Enfin, il est à noter que dans le cadre de la réforme des deux dernières années du diplôme, il sera proposé aux étudiants de suivre des labels de méthodologie professionnelle qui feront l'objet d'une certification.

. Sur l'innovation pédagogique, il convient d'abord de rappeler que si cette dernière passe évidemment par le développement du numérique, elle ne saurait se résumer à cela. L'IEPG expérimente ainsi dans le cadre de la réforme du bachelor différentes nouvelles approches de l'enseignement. Pour ne prendre que trois exemples : la mise en place des ateliers d'écriture (journalistique, graphique, littéraire, vidéo, films d'animation, etc) en 1^{ère} année permettant aux étudiants de développer leur créativité, élément essentiel aujourd'hui dans le champ professionnel ; séminaires d'initiation à la recherche offerts à tous les étudiants de l'IEPG dès la troisième année de leur cursus qui suscitent une très forte adhésion des enseignants et de étudiants ; expérimentation en sociologie politique d'un nouveau type de cours en amphithéâtre : cours à plusieurs voix, évalué de manière nouvelle sur la base de travaux présentés en groupes, et sous forme de controverse.

Le résultat a été plus que satisfaisant. L'expérience est reconduite et devrait être étendue à d'autres matières. Il est aussi à noter que certaines expérimentations qui apparaissent comme nouvelles aujourd'hui dans beaucoup d'établissements, par exemple les approches en termes de pédagogie inversée, sont développées dans les IEP depuis déjà de très longues années en étant devenues des formes banalisées d'enseignement.

. Concernant spécifiquement le numérique, nous sommes d'accord avec le Comité lorsqu'il indique que la démarche de l'IEPG dans le domaine est récente. Cependant, force est de constater qu'elle connaît désormais un développement rapide dès lors qu'aujourd'hui une vraie équipe à la fois politique et technique s'est constituée pour en porter le projet à la fois en interne et en articulation avec le site. Elle prend notamment forme dans le développement d'une offre variée de formations à distance (certificat, spécialité du diplôme, executive master) qui s'appuie sur une utilisation multiple des ressources numériques allant du plus simple au plus perfectionné : mise en ligne des cours, utilisation d'une plateforme pédagogique, soutenances à distance, forums virtuels de discussion avec les étudiants, webinar, etc. L'EM Digital voté en CA en juillet 2015 constitue une vraie innovation pédagogique numérique dont le modèle ne pourra cependant pas être étendu à tout l'établissement car il suppose une culture numérique déjà très forte de son équipe pédagogique.

Dans d'autres domaines aussi, l'établissement a de vrais progrès à réaliser : captures et mise en ligne des conférences et autre ressources nombreuses à Sciences Po Grenoble, Mooc, etc. Différentes évolutions en cours devraient cependant nous permettre de progresser rapidement à ce titre : financements obtenus pour la création d'un studio d'enregistrement, financements obtenus pour la création d'une salle immersive, commande en cours par l'Administration pénitentiaire d'un MOOC réalisé par l'IEPG à destination de tous les détenus de France, commande par le CEVIE en 2014 d'une étude sur l'équipement informatique et l'utilisation du numérique par les étudiants dont les conclusions ont mis en lumière les besoins spécifiques et les réponses qui pouvaient être envisagées dans le cadre des travaux d'extension du bâtiment et dans la réforme pédagogique, etc. L'établissement a décidé d'adopter une démarche pragmatique en prenant en compte les ressources sur lesquelles elle peut ou non s'appuyer. Sa stratégie en la matière implique nécessairement de s'inscrire sur différents projets dans une logique de site dont il est déjà partenaire (CréaMooc, Idefi Reflexpro, Idex).

. Enfin, le rapport encourage l'établissement à développer une recherche et une formation qui organise le dialogue entre Sciences sociales et humaines et Sciences et techniques. Cet objectif est en effet très pertinent et pourrait contribuer à construire une singularité supplémentaire de notre établissement par rapport aux autres IEP en cohérence avec une identité scientifique et socio-économique du site sur lequel il se développe.

Même si beaucoup reste à faire sur ce plan, avec des projets cependant déjà réfléchis dont nous espérons qu'ils pourront être mis en œuvre au titre de l'IDEX, nous tenons à souligner que cette dimension est déjà partiellement présente à l'IEPG avec un cours spécialisé assuré par un enseignant de l'UJF et proposé à tous nos étudiants de première et troisième année ou encore une spécialité du diplôme dédiée spécifiquement à ces problématiques (Techniques, sciences et décisions) en partenariat avec l'INPG et accueillant autant d'élèves-ingénieurs que d'étudiants de l'IEPG. Sans compter les spécialités politiques publiques de Santé ou Transmédias à Annecy qui place la question des nouvelles technologies au centre de sa formation.

- *Sur la politique internationale de l'établissement*

Là encore le rapport note justement les efforts conséquents entrepris par l'établissement pour renforcer l'internationalisation de son cursus. Les remarques formulées appellent quelques corrections et réponses de notre part :

. Le rapport explique "*que 180 étudiants de premier cycle ont passé une partie de leur 2e année de premier cycle à l'étranger*" (p. 18). En fait, pour la quasi-intégralité de nos étudiants, c'est bien toute leur 2e année qu'ils ont passée à l'étranger. Si le rapport l'évoque justement nous tenons à insister sur l'énorme défi qu'a représenté l'introduction de la mobilité en premier cycle, dans un laps de temps très court, et son succès réel aujourd'hui. L'IEPG a corrigé, en l'occurrence, un défaut majeur qui lui était souvent reproché par le passé : celui d'être un IEP dans lequel la mobilité internationale des étudiants était faible. Non seulement ce défaut a été corrigé mais nos étudiants pourront désormais être amenés à faire deux mobilités internationales complémentaires au cours de leur cursus : une mobilité d'ouverture et une mobilité de spécialisation professionnelle.

Nous nous réjouissons par ailleurs de constater que les premiers retours des étudiants à l'issue de la nouvelle mobilité de deuxième année sont excellents, même s'il conviendra de disposer d'un temps plus long pour évaluer avec précision notre dispositif.

. Le rapport regrette que seulement quatre cours en anglais soient offerts aux étudiants étrangers. Cette information mérite d'être corrigée car nous pouvons identifier au moins une douzaine de cours dispensés à nos étudiants en anglais auxquels viennent s'ajouter les enseignements des masters et les cours en anglais réservés aux étudiants étrangers. Avec l'existence d'un programme de professeurs-visiteurs, l'augmentation très sensible des étudiants internationaux accueillis et l'introduction d'un multilinguisme décomplexé dans un nombre de plus en plus important d'enseignements, s'engage progressivement au sein de notre établissement un mouvement d'internationalisation de fond qui doit être souligné.

. Concernant notre partenariat avec l'Université internationale de Rabat qualifié de très important par le rapport, nous tenons à en souligner en effet l'ensemble des avantages : une première promotion de bachelor certifiée, la création de plusieurs masters à Rabat, le développement de projets de formation continue communs, une mobilité d'étudiants et d'enseignants dans les deux sens, l'ouverture de notre réseau international aux étudiants de Rabat, et enfin la rentabilité financière d'une telle opération. Nous ne pouvons que nous féliciter du succès actuel de son projet dont nous espérons qu'il pourra se renforcer et se consolider encore dans les années à venir.

. Enfin, concernant l'encouragement du comité à développer des priorités fortes en matière de coopérations internationales, notamment sur le plan géographique et constituant de véritables pôles d'excellence pour l'établissement, nous ne pouvons que souscrire en rappelant qu'il s'agit bien de l'un des objectifs identifiés de la politique internationale de l'IEPG.

Cependant, cet objectif ne peut être atteint qu'avec un certain pragmatisme qui prendra du temps pour ne pas prendre le risque de construire des coopérations qui se révéleraient rapidement fragiles. De ce point de vue, la structuration scientifique et pédagogique des coopérations engagées sur le Proche/Moyen-Orient et en Europe, notamment avec l'Allemagne, sont déjà des expressions fortes d'une telle stratégie.

Il convient cependant de ne pas occulter non plus nos investissements en Amérique latine (multiples partenariats à la fois anciens pour certains – Argentine, Chili, Brésil, Mexique, etc – et développés plus récemment pour d'autres – Equateur, Colombie, Cuba, Costa-Rica, etc - , existence d'une spécialité du diplôme sur le sujet, appartenance de l'IEPG en tant que membre fondateur à l'Institut des Amériques...) lesquels sont aussi de nature à constituer un vrai pôle d'excellence internationale pour l'IEPG même si nous sommes conscients qu'une plus grande homogénéité de notre projet vis-à-vis de l'Amérique latine, voire des Amériques, reste à formaliser.

- Sur la politique documentaire

Voici les précisions que nous souhaitons apporter en réponse au rapport :

. Depuis 2012, nous travaillons régulièrement avec les directeurs des SCD des établissements de l'Université Grenoble Alpes. Au delà des ces échanges qui permettent de trouver une complémentarité dans nos activités (politique de prêt, horaire d'ouverture...), nous oeuvrons collectivement pour présenter annuellement nos besoins et nos projets lors du comité de pilotage des systèmes d'information (CPISI) du site. En terme de réalisations communes et concrètes, nous sommes déjà fortement impliqués dans les actions pour la valorisation scientifique : via le signalement des travaux de Master dans Dumas en 2013 ou encore la mise en œuvre du portail Hal-UGA en 2014. Nous avons été pilote pour l'acquisition et le déploiement d'un outil anti-plagiat commun et pour l'élaboration d'une charge anti-plagiat unique. Nous participons activement aux réalisations en cours telles que l'accès à la documentation numérique, y compris à distance (le logiciel Ezproxy a été installé pour tous nos établissements en 2015) et pour le projet commun de gestion des statistiques d'utilisation de la documentation numérique (EzParse au cours de l'année 2015/2016.). Nous travaillons actuellement à la définition des axes stratégiques de la politique documentaire du site dans le cadre du prochain contrat quinquennal.

. Concernant l'acquisition des collections numériques, l'IEP est membre du consortium Couperin depuis 2005. Notre bibliothèque a animé le groupe de veille de l'Abes puis de Couperin, sur l'acquisition des ressources numériques en droit et sciences politiques jusqu'en 2012.

Nous sommes convaincus de l'efficacité de l'action collective et des groupements de commandes. Ceci étant, les éditeurs sont très souvent en situation de monopole et dès lors, le consortium dispose de peu de marge de négociation (les appels à boycott ayant régulièrement échoué). A terme, seule une licence nationale portée par le ministère semble en mesure de pouvoir répondre efficacement à leurs exigences commerciales.

Enfin, depuis juillet 2015, la politique documentaire de l'IEP est également discutée en Commission scientifique.

- Sur le pilotage et la gestion

Le rapport mentionne à juste titre les défis auxquels est confronté aujourd'hui l'IEPG pour assurer dans de bonnes conditions son développement futur :

. Sur la situation financière et la qualité de gestion, le travail entrepris se poursuit et s'est même fortement accéléré. L'année universitaire 2014-2015 a été particulièrement difficile en raison des dysfonctionnements forts rencontrés à l'agence comptable et au service financier du fait de plusieurs départs qui ont en partie annihilé et dans tous les cas considérablement freiné le travail engagé en la matière dès 2013.

Cette situation partiellement stabilisée permet désormais à l'établissement de poursuivre ses efforts dans de meilleures conditions, notamment par d'importantes mesures entreprises en termes de restauration comptable, suivi des conventions, mise en place des procédures financières adéquates. Dans ce cadre, l'établissement peut désormais s'appuyer sur un accompagnement méthodologie de la DDFIP et une relation régulière avec le Rectorat.

La direction a totalement conscience du travail à mener dans ce domaine et poursuit ses efforts en ce sens notamment en faisant en sorte de combler les déficits d'expertise auxquels il était confronté jusqu'à présent. D'autre part en termes de rétablissement du modèle économique, outre les efforts menés en termes d'économies, l'établissement maintient ses objectifs de développement de nouvelles ressources propres qui se traduisent par des réalisations concrètes : premiers certificats d'enseignements à distance en FI et FC, première campagne de mécénat, développement de la VAE et de la VAP, partenariats en matière de FC avec des organismes publics locaux, nationaux et internationaux, etc.

De façon plus structurelle, un travail est aussi engagé par l'IEPG avec les établissements du site, et notamment la future université fusionnée pour élaborer un plan de mutualisation de certaines fonctions support (comptabilité, facturation, paye, patrimoine et SI). Des perspectives positives ont déjà été tracées en ce sens et pourront être mises en œuvre dès 2016 notamment en matière comptable et financière.

Sur le plan des systèmes d'information, il s'agit effectivement d'une question extrêmement sensible et délicate à gérer au sein de l'établissement. Sans avoir à revenir sur le choix qui a été fait à une époque sur son autonomisation dans le domaine, force est de constater aujourd'hui deux des difficultés qui en résultent : le poids financier représenté par ce dernier pour l'IEPG et l'inachèvement du dispositif technique qui génère au quotidien de vrais problèmes dans son fonctionnement. Pour autant, le constat est dressé de la pertinence, pour un établissement de la taille de l'IEPG, du progiciel intégré qui a été retenu et des effets pervers très graves pour l'établissement qu'aurait un retour en arrière s'il était décidé aujourd'hui. A partir de là, plusieurs orientations gouvernent la stratégie de l'établissement dans le domaine : mutualiser dès maintenant au niveau du site les fonctions liées au SI qui peuvent l'être sans difficultés, poursuivre le développement des différentes briques du PGI pour améliorer son opérationnalité, mutualiser à moyen terme au niveau du site le système SI quand les autres établissements auront eux-mêmes achevé leur mutation dans le domaine et dès lors que les systèmes seront compatibles et adaptés à nos besoins.

J'espère que ces réponses auront apporté d'utiles précisions à la bonne compréhension de la stratégie et de la trajectoire d'évolution de notre établissement et je renouvelle mes remerciements à l'ensemble des membres du comité de visite et à son président pour le travail et l'évaluation effectués.

Je vous prie d'agréer, M. le Directeur, l'expression de mes considérations distinguées.

Jean-Charles Froment



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de Sciences Po Grenoble Grenoble a eu lieu du 30 mars au 1er avril 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Gilles Lambert, professeur des universités (PR) en sciences de gestion à l'Université de Strasbourg, ancien directeur général de l'Ecole de Management de Strasbourg.

Ont participé à l'évaluation :

- Jean-Claude Cousseran, ancien directeur général de la sécurité extérieure (DGSE - Ministère de la Défense) et ancien ambassadeur de France. Actuel secrétaire général de l'académie diplomatique ;
- Alexandre Labarrière, consultant en relations publiques, diplômé de Sciences Po Toulouse en médias et communication, ancien président du bureau des étudiants et chargé de mission communication pour la Junior entreprise de Sciences Po Toulouse,
- Anne-Marie Mallet, maitre de conférences en histoire du droit et des institutions à l'Université Paris Descartes, ex chargée de mission et ex Vice-présidente aux affaires européennes et internationales de l'Université Paris Descartes et ex vice-présidente du conseil d'administration de l'Université de Rouen ;
- Valérie Pinset, administrateur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (ADMENESR), secrétaire général adjoint du rectorat de Lille,
- Nathalie Schiffino-Leclercq, professeur des universités (PR) à l'Université Catholique de Louvain en Sciences politiques ; directrice de projets de recherche.

Christine Poirier, déléguée scientifique, et Loïc Gerbault, chargé de projet, représentaient le HCERES.

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

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