

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT
D'ETUDES POLITIQUES DE LILLE
(SCIENCES PO LILLE)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 28/03/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Sébastien Bernard, Président du
comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	3
Caractérisation du territoire	3
Caractérisation de l'établissement.....	3
I. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	6
1/ Un positionnement institutionnel construit sur une marque attractive et reconnue.....	6
2/ Une stratégie institutionnelle souffrant d'un manque de vision.....	7
II. La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	8
1/ Une organisation à la fois resserrée et informelle	8
2/ Une gouvernance efficace mais peu formalisée	8
3/ Un pilotage répondant aux besoins actuels de l'établissement.....	9
a/ Une communication dynamique développant la marque Sciences Po Lille et tournée vers le service aux étudiants.....	9
b/ Des services supports organisés et qui ont su faire preuve d'une réelle capacité d'adaptation.....	9
c/ Un budget solide mais qui semble avoir atteint une limite dans l'évolution des ressources propres.....	10
4/ Un manque de structuration source de fragilité pour le développement futur.....	10
a/ Une absence de contrôle interne financier et comptable	10
b/ Un règlement général de protection des données (RGPD) à mettre en œuvre et des modalités d'échanges de données entre l'université de Lille et Sciences Po Lille qui restent à formaliser.....	11
III. La recherche et la formation.....	11
1/ Une politique de la recherche largement déléguée à des laboratoires extérieurs à l'établissement	12
2/ Une formation réellement pluridisciplinaire et de qualité.....	13
a/ Une organisation pédagogique conforme au modèle « Sciences Po »	13
b/ La nécessité d'enrichir les méthodes pédagogiques.....	14
c/ Une formation continue à développer.....	15
3/ Un lien inégal entre recherche et formation.....	15
4/ Une documentation en progrès et prometteuse.....	16
IV. La réussite des étudiants.....	16
1/ Une insertion professionnelle assurée et un programme de démocratisation réussi.....	16
2/ Une vie étudiante riche à valoriser.....	17
3/ Une participation des étudiants à la gouvernance à construire	18
V. La valorisation et la culture scientifique.....	18
Une politique de valorisation absente mais une reconnaissance forte des milieux socio-économiques.....	18
VI. Les politiques européenne et internationale	19
1/ Des échanges internationaux très développés, au cœur du projet de formation.....	19
2/ Une politique fondée sur la maîtrise des langues et des co-diplomations	20
Conclusion	22
Les points forts.....	22
Les points faibles.....	22
Les recommandations.....	22
Liste des sigles.....	23
Observations du directeur	25
Organisation de l'évaluation	28

Présentation de l'établissement

Sciences Po Lille (juridiquement nommé « IEP de Lille ») s'inscrit au sein de l'écosystème lillois d'enseignement supérieur et de recherche non pas en tant que membre de la Comue Lille Nord de France (LNF), établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel (EPSCP) créé en 2015 pour assurer la coordination territoriale des politiques de formation, de recherche et de transfert ainsi que des actions pour l'amélioration de la vie étudiante à l'échelle de l'Académie de Lille, mais comme membre associé de l'université de Lille¹, elle-même membre de la Comue.

Sciences Po Lille est, par ailleurs, membre fondateur de la fondation partenariale Université Lille Nord Europe (ULNE), qui porte le projet d'Initiative science innovation territoires économie - Isite. Ses membres s'engagent à la création d'une université cible de rang mondial, l'Université Lille Nord-Europe (ULNE), à horizon de 10 ans (voir ci-dessous).

Caractérisation du territoire

Depuis le 1^{er} janvier 2016, les anciennes régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie ont été réunies pour former la région des Hauts-de-France composée de cinq départements. La coordination territoriale assurée par la Comue Lille Nord de France (LNF) correspond au territoire de l'académie de Lille et regroupe des établissements des départements du Nord et du Pas-de-Calais². Au 1^{er} janvier 2015, le Nord-Pas-de-Calais³, étendu sur 12 414 km², est, hors Ile-de-France, le territoire le plus densément peuplé de France métropolitaine. L'économie de ce territoire, marquée historiquement par l'industrie, s'est diversifiée et tertiaisée. Le produit intérieur brut de 106 798 M€ en 2014 est relativement élevé. Le taux de chômage est l'un des plus forts de France métropolitaine (11,4 % au 1^{er} trimestre 2018 contre 8,9 % en moyenne nationale⁴). Pour l'année 2014-2015, 164 515 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur de l'académie de Lille.

Les projets dans le cadre du programme investissement d'avenir (PIA) ont été initialement portés par le Pres puis par la Comue LNF. À la suite de l'échec de la candidature à l'action Initiative d'excellence (Idex), le projet d'Initiative science innovation territoires économie (Isite) intitulé « Université Lille Nord-Europe » (ULNE) et labellisé en février 2017 a été porté par la fondation partenariale ULNE dont la Comue n'est ni membre, ni partenaire. L'Isite ULNE⁵ fédère quatorze membres fondateurs⁶, dont Sciences Po Lille, et treize partenaires⁷. Une dotation non consommable de 500 M€ a été affectée à l'Isite représentant un financement annuel exploitable d'environ 15 M€. Le projet est structuré autour de trois thématiques de recherche : santé, planète et monde numérique.

Caractérisation de l'établissement

L'Institut d'études politiques (IEP) de Lille (« Sciences Po Lille ») est une « grande école »⁸ pluridisciplinaire de sciences sociales, sous statut d'établissement public à caractère administratif (EPA) et créée par le décret n° 91-562 du 13 juin 1991 portant création des instituts d'études politiques de Lille et de Rennes. L'établissement

¹ Depuis la fusion des 3 universités de Lille (effective au 1^{er} janvier 2018), et en prolongement de l'association existante à l'université de Lille 2. Sciences Po Lille est, en outre, la seule école associée à l'Université de Lille.

² En octobre 2018, la Comue LNF regroupe neuf membres : l'université de Lille ; l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis (UVHC) ; l'université du littoral Côte d'Opale (Ulco) ; l'université d'Artois ; l'école centrale de Lille ; l'institut Mines Télécom Lille Douai ; la Fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL) ; le CNRS et l'Inria. La Comue comprend en outre cinq membres associés : l'institut Pasteur de Lille ; l'Ensap ; l'école supérieure de musique et de danse Nord de France ; l'Institut régional du travail social Hauts de France et *Skema Business School*. Les établissements membres de la Comue LNF accueillent, en 2016, 116 297 étudiants dans des formations universitaires².

³ Les données socio-économiques relatives au Nord-Pas-de-Calais sont issues du diagnostic territorial (Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche – Strater) Comue Lille Nord de France de juin 2018.

⁴ Source : Institut national de la statistique et des études économiques (Insee).

⁵ Source : site internet Isite ULNE.

⁶ Université de Lille ; école centrale de Lille ; ENSCL ; Ensait ; IMT Lille Douai ; Ensap de Lille ; Ensam campus de Lille ; ESJ Lille ; IEP Lille ; CNRS ; Inserm ; Inria ; Centre hospitalier régional universitaire de Lille ; Institut Pasteur de Lille.

⁷ KU Leuven, FUPL, Centre Oscar Lambret, Université d'Artois, Université du Littoral Côte d'Opale, l'Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis, *SKEMA Business School*, Ifsttar, Onera, Ifremer, Ineris, Région Hauts de France, Métropole européenne de Lille.

⁸ Établissement d'enseignement supérieur qui recrute ses élèves par concours et assure des formations de haut niveau.

est sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) et ne bénéficie pas des responsabilités et compétences élargies (RCE).

Pour l'année 2017-2018, l'école comprend 1 595 étudiants inscrits dans le cycle du diplôme, dont 27 % de boursiers et 332 étudiants en mobilité internationale⁹. Les effectifs de l'établissement sont, par ailleurs, stables sur les quatre dernières années : 1 680 étudiants inscrits dans le cycle du diplôme en 2014-2015, 1 690 en 2015-2016 et 1 592 en 2016-2017¹⁰.

L'institut délivre un seul diplôme en formation initiale, équivalent au grade master qui équivaut à 300 ECTS¹¹. En revanche, il dispose de plusieurs procédures d'admission, dont la principale est le concours d'entrée en première année commun à sept IEP en région¹² membres du « Réseau ScPo »¹³.

En 2017-2018, l'IEP compte 63 enseignants, dont 33 titulaires (5 professeur des universités - PR, 21 maîtres de conférences - MCF - et 7 enseignants du second degré) et 30 enseignants non permanents représentant un potentiel d'enseignement de 10,1 équivalent temps plein (11 attachés temporaires d'enseignement et de recherche - ATER ; 17 enseignants invités ; un enseignant associé et un lecteur/maître de langues)¹⁴. Sur la même période, 450 vacataires complètent les effectifs en enseignement de l'établissement¹⁵. Les enseignants-chercheurs (EC) relèvent de 8 sections CNU¹⁶ et sont rattachés aux laboratoires du site lillois, l'institut n'étant tutelle ou cotutelle d'aucun laboratoire. Les laboratoires de rattachement des EC de l'IEP sont au nombre de 5¹⁷.

Pour l'année 2017-2018, 61 personnels Biatss¹⁸, dont 25 titulaires et 36 contractuels, contribuent au fonctionnement des dix directions de l'établissement, qui correspondent à autant de services administratifs.

Jusqu'à fin 2016, Sciences Po Lille occupait un bâtiment de 7 500 m², propriété de l'État et de la ville de Lille dans le quartier de Moulins. En janvier 2017, de nouveaux locaux ont été intégrés dans le « quartier latin lillois ». L'immeuble « Angellier » est ainsi mis à disposition gratuitement par la ville de Lille (8 182 m² - HOE¹⁹) ; l'établissement occupe également de manière partielle l'immeuble « Georges Lyon » (sous-sol et rez-de-chaussée - 2 638 m²) pour les besoins de la bibliothèque également mis à disposition gratuitement par la ville. La surface totale occupée par l'IEP (bâtiment principal et bibliothèque) représente donc 10 820 m².

Le budget primitif de l'institut pour 2018 s'élève à 5 838 042 €, dont 2 836 396 € de dépenses de fonctionnement, 375 079 € de dépenses d'investissement, 2 626 567 € de charges de personnel sur budget propre. L'établissement n'étant pas passé aux RCE, l'État prend en charge 4 520 000 € de dépenses de personnel.

Outre son appartenance à la fondation Isite ULNE et son association à l'université de Lille, Sciences Po Lille est également, sur le plan régional, membre fondateur du Collégium des grandes écoles de Lille, association fondée en 2015, aux côtés de l'école Centrale de Lille, l'école nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille (ENSAPL), l'école nationale supérieure des arts et métiers (Ensam) - Campus Lille, l'école nationale supérieure de chimie de Lille (ENSCL), l'école nationale supérieure des arts et industries textiles (Ensaït), l'école supérieure de journalisme de Lille (ESJ Lille) et l'Institut Mines-Telecom (IMT Lille Douai).

Sciences Po Lille entretient, en outre, des liens particuliers avec l'école supérieure de journalisme (ESJ) de Lille, *via* notamment la mise en place depuis 2010 d'un cursus conjoint menant à la délivrance du double diplôme

⁹ Données de caractérisation transmises par l'établissement.

¹⁰ *Idem*.

¹¹ *European Credits Transfer System*.

¹² Toulouse, Aix en Provence, Rennes, Lille, Strasbourg, Saint Germain en Laye, Lyon.

¹³ Alliance des sept Sciences Po de région qui partagent notamment le concours commun d'entrée en première année.

¹⁴ Données 2017 - Direction générale des ressources humaines du Mesri.

¹⁵ Données de caractérisation de l'établissement.

¹⁶ Conseil national des universités.

¹⁷ Ceraps (UMR 8026), Centre d'études et de recherche administratives, politiques et sociales ; Clerse (UMR 8019), Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques ; Irhis (UMR 8529), Institut de recherches historiques du Septentrion ; CRDP (EA 4487), centre de recherches droits et perspectives du droit ; Cecille (EA 4074), Centre d'études en civilisations, langues et littératures étrangères.

¹⁸ Bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé.

¹⁹ Haute qualité environnementale.

IEP de Lille - ESJ²⁰. Enfin, l'institut est également membre de la Conférence régionale des grandes écoles Hauts-de-France²¹ (CRGE), déclinaison régionale de la conférence des grandes écoles (CGE), à laquelle Sciences Po Lille appartient également depuis 2015.

La précédente évaluation par l'Aeres a fait l'objet d'un rapport publié en septembre 2014.

Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations de la précédente évaluation et les a articulées avec les éléments de problématique suivants, notamment soulevés par la direction de l'IEP :

- positionnement de l'école dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche lillois ;
- impact de l'emménagement dans les locaux du centre-ville et rapprochement avec l'ESJ ;
- politique scientifique de l'école ;
- introduction d'une démarche qualité et capacité de pilotage.

²⁰ Actuellement, la totalité des diplômés de l'ESJ sont diplômés de Sciences Po Lille.

²¹ Le directeur de Sciences Po Lille est VP et membre du bureau.

I. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

Si Sciences Po Lille est parvenu à développer une « marque » qui s'avère attractive et reconnue, l'établissement connaît des difficultés pour définir sa stratégie institutionnelle au sein d'un paysage régional de l'enseignement supérieur et de la recherche en profonde transformation.

1/ Un positionnement institutionnel construit sur une marque attractive et reconnue

Le rapport d'autoévaluation (RAE) de Sciences Po Lille, comme les entretiens réalisés à l'occasion de la visite sur site, ont permis de mesurer la solidité du positionnement institutionnel de l'établissement qui s'appuie sur des valeurs claires et un modèle économique, certes singulier (en raison de la part importante de ressources propres), mais soutenable.

Conformément au modèle « Sciences Po », l'IEP de Lille se définit comme une « grande école pluridisciplinaire de sciences sociales »²² et joue un rôle actif au sein du réseau des IEP²³. Plus précisément, Sciences Po Lille a fait l'effort de décliner ce modèle général « Sciences Po » autour de cinq valeurs qui lui tiennent plus particulièrement à cœur : le fait d'être un établissement à taille humaine, la pluridisciplinarité, l'ouverture internationale, la combinaison de la sélectivité et de la démocratisation, l'accompagnement du projet professionnel²⁴. Ces valeurs constituent autant d'objectifs qui s'avèrent, en outre, partagés tant par les acteurs que par les partenaires de l'établissement²⁵. Non seulement il existe un consensus au sein de Sciences Po Lille sur ces grands traits constitutifs de son identité mais cette dernière est de surcroît reconnue à l'extérieur de l'établissement. Ainsi, les partenaires extérieurs de l'établissement identifient-ils parfaitement ces marqueurs, louant l'agilité d'un institut prompt à saisir les opportunités de collaboration du fait de sa taille et de sa culture de la réactivité mais aussi les capacités de synthèse, de curiosité et d'adaptation des étudiants formés dans ce moule. Ce sont donc à la fois la marque « Sciences Po » et sa déclinaison spécifique par l'établissement lillois qui sont reconnues.

Portée par une communication riche, la marque Sciences Po Lille se révèle à l'évidence attractive (75 % des étudiants ne viennent pas de la région) même si le fait que l'établissement soit choisi de façon prioritaire par les candidats admis au concours commun des sept IEP ne puisse servir de mesure totalement fiable en la matière, deux autres IEP de province²⁶ n'y participant pas tandis que la proximité avec Paris est par ailleurs susceptible d'entrer en ligne de compte dans le choix des étudiants originaires de l'Ile-de-France.

Fort de cette identité, Sciences Po Lille a réussi, au cours de la période écoulée, l'important challenge qu'a représenté son déménagement, celui-ci n'étant pas seulement synonyme d'agrandissement bienvenu des locaux, mais aussi appréhendé comme une opportunité significative de développement du fait de la situation en centre-ville des nouveaux locaux. D'autres difficultés telles que la sous dotation structurelle en postes ou encore les conséquences administratives de la réorganisation inhérente à la fusion des universités lilloises ont également été surmontées. L'ampleur des défis matériels relevés s'est traduite par des années à la fois intenses et très tournées vers des préoccupations internes au détriment du temps consacré à la détermination d'une véritable stratégie dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche lillois en forte mutation.

²² RAE, p. 1.

²³ Extrait du RAE p. 12 : « Des réunions ont lieu deux fois par an et donnent également l'occasion d'échanges d'informations et de bonnes pratiques. Entre les neuf établissements de région, une Assemblée des Sciences Po de région a été installée en mars 2018. Cette Assemblée se réunit deux fois par an, une fois avec les directeurs, une fois avec les directeurs et les présidents de Conseil d'administration. Elle est une instance de veille sur les statuts juridiques des établissements - Etablissement public à caractère administratif (EPA) ou école interne - de prospective sur l'avenir et le développement du modèle des Sciences Po de région, elle est une source d'information sur la structure comparée des différents sites ».

²⁴ RAE, pp. 6-8.

²⁵ Visite sur site.

²⁶ Il s'agit des IEP de Bordeaux et Grenoble.

2/ Une stratégie institutionnelle souffrant d'un manque de vision

Le site universitaire lillois connaît de grands bouleversements depuis trois ans : fusion des trois universités lilloises le 1er janvier 2018, obtention d'un Isite après les échecs des candidatures Idex, regroupement autour de l'école centrale de plusieurs acteurs²⁷, impact sur le plan académique de la fusion des anciennes régions administratives du Nord-Pas-de-Calais et de la Picardie.

Dans ce paysage régional en mutation rapide, Sciences Po Lille éprouve des difficultés à déterminer une stratégie institutionnelle exprimant une véritable vision du rôle qu'entend y jouer l'établissement. Les priorités stratégiques de la période écoulée présentées dans le RAE²⁸ correspondent plus à des objectifs destinés à améliorer le pilotage et l'activité de l'établissement qu'ils n'expriment une vision stratégique reliée à l'évolution du site. Les objectifs opérationnels sont pertinents et ont souvent été atteints mais ne semblent pas décliner une stratégie institutionnelle d'ensemble. De la même manière, les axes stratégiques exprimés pour la période à venir²⁹, s'ils identifient bien les priorités de gestion à assurer, ne proposent pas une vision stratégique reliée à celle du site et qui dépasserait de simples ajustements du projet actuel pour en faire un projet structurant de moyen terme. En revanche, le volet particulier du contrat de site conclu pour la période 2015-2019 parvenait mieux à s'élever au-dessus des impératifs de gestion sans pour autant relier précisément la stratégie de Sciences Po à celle du site³⁰.

Le comité recommande de poursuivre les efforts dans le sens de la détermination d'une vision stratégique de moyen terme reliée à l'évolution du site et susceptible d'être ensuite déclinée en politiques opérationnelles pour chacune de ses activités. Si les axes stratégiques passés et à venir ne paraissent pas remettre en cause la soutenabilité du modèle économique de l'établissement, ils ne développent pas les problématiques de responsabilité sociétale ni de développement durable qu'il conviendrait de mieux prendre en compte.

Le rapprochement avec l'ESJ et la place de Sciences Po Lille dans l'université cible « Lille Nord Europe » (dont les perspectives ont été tracées dans le projet Isite) fournissent deux illustrations supplémentaires des difficultés auxquelles le flou de sa vision stratégique expose l'établissement qui paraît alors subir excessivement des contraintes imposées de l'extérieur.

Sciences Po Lille entretient depuis sa création des liens avec l'ESJ. Le partenariat se concrétise essentiellement par une coopération pédagogique au terme de laquelle l'ESJ dispense des épreuves écrites d'admissibilité à son concours jusqu'à 50 étudiants de l'IEP et, en sens inverse, Sciences Po prend en charge plusieurs cours délivrés en première et seconde année à l'ESJ. Dans le dossier Isite, la fusion des deux écoles a été annoncée, projet qui permettait d'équilibrer, dans le champ des écoles de SHS du site lillois, le mouvement de regroupement à l'œuvre, entre les trois universités lilloises d'une part et entre les écoles d'ingénieurs d'autre part. Cette fusion *stricto sensu* n'est aujourd'hui souhaitée ni par la direction de Sciences Po Lille, ni par celle de l'ESJ, notamment du fait des difficultés juridiques existantes pour regrouper un établissement public administratif et une école privée de statut associatif. Outre que ces difficultés statutaires étaient prévisibles, **le comité considère que l'abandon de ce projet de fusion mériterait d'être remplacé par un mode renforcé de coopération (sur les plans scientifique et international, par exemple), qui reste encore largement à définir.**

De manière plus globale, la stratégie de Sciences Po Lille au sein de la future « université Lille Nord Europe » (annoncée dans le projet Isite et qui a vocation à rassembler tous les établissements publics d'enseignement supérieur lillois dans une forme juridique qui reste à déterminer) n'est pas établie.

²⁷ Via la conférence régionale des grandes écoles, dont fait partie Sciences Po Lille.

²⁸ RAE, p. 11 : « augmentation de la dotation globale de fonctionnement et des postes statutaires, finalisation de la convention d'association avec l'université de Lille, amélioration de la qualité du pilotage, rendre la politique scientifique plus visible, développer la formation continue, mettre en place un observatoire de l'insertion professionnelle, assurer le déménagement dans de nouveaux locaux. ».

²⁹ « Agrandir la bibliothèque, renforcer les liens avec l'ESJ, poursuivre l'internationalisation, passer d'une direction de la recherche à une direction scientifique, réformer le cycle master, renforcer l'autonomie ». Axes stratégiques de l'établissement.

³⁰ Le volet spécifique de Sciences Po Lille au sein du contrat de site 2015-2019 Lille Nord de France s'articule ainsi autour de deux axes : conforter le modèle de la formation à travers le cursus, l'insertion professionnelle, la mobilité internationale ; structurer les actions dans les domaines de la recherche et du pilotage.

II. La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1/ Une organisation à la fois resserrée et informelle

L'organisation et le fonctionnement de Sciences Po Lille sont largement déterminés par sa taille et le nombre de postes qui lui sont affectés (48 EC ou enseignants et 54 administratifs). Tandis que la quasi-totalité des enseignants exerce des responsabilités pédagogiques, l'établissement est gouverné par une équipe de direction composée de huit personnes : le directeur, ses deux adjoints (chargés respectivement des études et de l'international), le directeur de la recherche, la directrice générale des services (DGS) et son adjointe, la directrice du développement (dont les fonctions sont centrées sur les stages, l'insertion professionnelle, etc.), la directrice de cabinet du directeur. Cette équipe resserrée exerce l'essentiel des responsabilités administratives de l'établissement, prenant rapidement en charge toutes les questions qui lui remontent dans le cadre d'une organisation souvent informelle³¹.

Les statuts et le règlement intérieur de l'école ont été actualisés en 2018. S'agissant des instances, une organisation interne assez classique existe. Elle s'articule autour d'un comité de direction hebdomadaire, d'un conseil d'administration (CA) qui se réunit environ quatre fois par an et permet notamment un échange avec les personnalités extérieures qui représentent les collectivités et partenaires académiques de l'IEP, d'un comité scientifique, d'un CHSCT³², d'un comité technique, d'une commission paritaire d'établissement (CPE) et d'une commission consultative paritaire (CCP). L'ensemble fonctionne de façon globalement satisfaisante³³, à une réserve près concernant le CA au cours des dernières années. Celui-ci paraît en effet encombré de nombreux points techniques au détriment des débats stratégiques, comme le montre la lecture des ordres du jour. Surtout, les débats - parfois vifs - sur les questions pédagogiques occupent beaucoup de temps. De ce point de vue, les « pré-CA » organisés par la direction avec les élus étudiants à des fins d'information ne semblent pas avoir produit un effet bénéfique tangible sur le déroulement des réunions du CA. **Le comité recommande d'envisager la création d'une instance dédiée aux questions pédagogiques de type CEVE (conseil des études et de la vie étudiante), ce qui permettrait au CA de se concentrer sur les débats stratégiques.**

Le RAE relève un certain nombre d'évolutions ayant eu lieu au cours de la période écoulée depuis la précédente évaluation. L'organigramme de l'école a ainsi été amendé par la création d'une direction de la recherche distincte de la présidence du comité scientifique. Il a également été procédé à la nomination d'un responsable qualité (lacune pointée dans le rapport Aeres de 2014). Toujours dans un but de clarification, les liens avec l'université de Lille ont été précisés. Aux conventions de rattachement de Sciences Po Lille à l'université Lille 2 a succédé une convention d'association à l'université de Lille créée le 1^{er} janvier 2018. Le contenu de cette convention vise plus, dans une logique de transparence, à identifier les services rendus par l'université à l'IEP - et donc à déterminer le montant de la redevance annuelle que celui-ci doit verser à celle-ci - qu'à identifier les terrains propices à une coopération plus stratégique (exception faite de la création d'une préparation aux concours de la haute fonction publique).

2/ Une gouvernance efficace mais peu formalisée

D'après les entretiens réalisés lors de la visite, la centralisation du pouvoir - en partie inhérente à la taille de Sciences Po Lille - ne nuit pas à l'efficacité de la gouvernance de l'établissement : l'équipe resserrée de direction a manifestement bien fonctionné au cours de la période écoulée. L'emménagement dans de nouveaux locaux a notamment été géré avec succès. C'est aussi cette équipe qui a pris en charge la rédaction du RAE et des axes stratégiques pour la période à venir sans que ces textes ne fassent l'objet d'une concertation et d'une diffusion élargies. Les circuits de décision et de fonctionnement manquent de formalisation. Cependant, la proximité avec la direction et sa réactivité font que les sollicitations en provenance d'acteurs extérieurs à l'école sont rapidement traitées, les problèmes en général résolus promptement. Une illustration de ce mode de fonctionnement à la fois informel et efficace peut être donnée en matière de formation continue du personnel administratif : s'il n'existe pas de plan formalisé de formation, les personnels rencontrés ont indiqué que les demandes de formation formulées dans le cadre de leurs entretiens annuels d'évaluation étaient en général rapidement accordées.

³¹ Ce caractère informel a été confirmé à l'occasion de plusieurs entretiens lors de la visite sur site.

³² Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

³³ Appréciation portée par les acteurs concernés lors de la visite.

L'établissement n'aborde pas les questions de développement durable au sein du RAE. La parité apparente de l'équipe de direction (quatre hommes / quatre femmes) masque un déséquilibre important dans la composition du corps des professeurs d'université (six hommes, aucune femme) et parmi les enseignants-chercheurs membres de la direction (trois hommes, aucune femme) évocateur d'un « plafond de verre » dans l'accès aux postes à plus fortes responsabilités. **Le comité recommande de veiller à un équilibre en la matière.**

La nomination d'une responsable qualité en 2017 et la définition d'une feuille de route fixant les priorités dans chacun des domaines d'activité de l'établissement témoigne d'une prise de conscience de l'école et de sa volonté de diffuser une telle démarche, aujourd'hui encore balbutiante en ce qu'elle est très peu partagée en son sein. L'établissement a en revanche bien pris en compte la plupart des recommandations du rapport Aeres de 2014. La mise en œuvre de la démarche qualité reste à réaliser dans les prochaines années et devra être appropriée par l'ensemble des personnels. **Le comité recommande notamment un développement du reporting pour renforcer les outils d'évaluation.**

3/ Un pilotage répondant aux besoins actuels de l'établissement

L'équipe de direction de l'établissement a su mettre en place un pilotage efficace qui repose sur le partage du projet stratégique global entre l'équipe politique et les services administratifs. Cet esprit d'équipe a permis, d'une part de réaliser, dans les délais impartis et sans mettre en péril l'équilibre de l'établissement, le projet ambitieux du déménagement et, d'autre part, de faire face aux réorganisations des services induites par la fusion des universités lilloises.

a/ Une communication dynamique développant la marque Sciences Po Lille et tournée vers le service aux étudiants

La stratégie portée par l'établissement de développer la marque Sciences Po Lille s'appuie sur une politique de communication tournée vers les étudiants et sur la mise en place d'une charte graphique partagée, ainsi que d'outils de communication internes communs. Le service de communication composé de 2,3 ETP est rattaché directement à l'équipe de direction qui définit la stratégie. La mise en œuvre est effectuée par le service, en lien avec la direction générale des services. L'activité est structurée de la façon suivante : disposant d'un budget d'environ 130 000 €³⁴, l'organisation des événements, essentiellement à l'initiative des associations étudiantes, fait l'objet d'une concertation avec le service de communication, ce afin d'en garantir la pertinence et de maîtriser l'agenda particulièrement étoffé.

En matière de communication externe, le service de communication s'emploie également à diffuser la marque Sciences Po Lille par le biais des produits dérivés : ainsi l'agenda papier retraçant l'ensemble des événements et conférences est largement diffusé. Dans le cadre de la politique internationale, les plaquettes valorisant les partenariats sont éditées en trois langues.

Un intranet vient seulement d'être mis en place fin 2018. Il est également à noter que la communication entre étudiants échappe à l'établissement et reste le fait des réseaux sociaux, ce qui nécessite une activité croissante de veille ; ceci permet à l'établissement de répondre le cas échéant, *via* ces mêmes canaux. Dans ce contexte, l'établissement fait face à de nouveaux enjeux, notamment dans la façon de réagir en cas de dérapages constatés sur ces réseaux. La défense de la marque Sciences Po Lille passant par une présence sur ces réseaux sociaux, et les incidents étant gérés pour le moment au cas par cas, **le comité recommande de structurer et formaliser une politique de communication adaptée aux réseaux sociaux.**

b/ Des services supports organisés et qui ont su faire preuve d'une réelle capacité d'adaptation

L'équipe administrative est expérimentée, méthodique et stable, présentant un fort esprit d'appartenance à l'institution qu'elle sert. Les processus de décision et d'engagement des dépenses sont fluides et compris par l'ensemble des interlocuteurs. Il en ressort un mode de gestion de proximité qui, tout en permettant une réactivité, reste sous le contrôle de l'équipe de direction.

Les personnels ont su faire preuve d'une réelle capacité d'adaptation, notamment dans les fonctions financières et en ressources humaines. Ainsi, la gestion des payes des agents recrutés sur ressources propres, auparavant prise en charge par l'université de Lille 2 a été absorbée par l'équipe en place sans générer de

³⁴ Visite sur site.

dysfonctionnement dans la qualité d'exécution. Les agents se sont formés rapidement à ces nouvelles responsabilités, ce qui montre un travail de qualité dans l'accompagnement au changement.

La gestion des ressources humaines est rigoureuse : les entretiens professionnels sont tenus et formalisés *via* une application ; les demandes de formation accordées visent notamment à permettre aux agents de s'adapter aux évolutions de l'établissement, ou à les accompagner dans leur parcours professionnel (préparation au concours, cours de langue). Comme l'ont montré les entretiens, il en résulte un climat serein qui se retrouve dans les différentes commissions. Cependant, ces actions pragmatiques en matière de formation s'adressent essentiellement aux personnels Biatss et ne comblent pas l'absence d'une gestion d'ensemble et d'une véritable politique dans ce domaine. **Le comité recommande d'élargir le périmètre de la gestion des ressources humaines et de développer, par exemple, une politique globale de formation des personnels qui pourrait être portée par une véritable direction des ressources humaines.**

À travers une politique de recrutement récente, l'établissement a également montré sa volonté de renforcer ses capacités de pilotage en matière de système d'information (SI) et de gestion de l'immobilier : le responsable du service informatique a été nommé en janvier 2017 et le responsable du patrimoine, ingénieur de formation, en avril 2018.

c/ Un budget solide mais qui semble avoir atteint une limite dans l'évolution des ressources propres

Le dialogue budgétaire interne n'est pas conduit de manière formalisée : les priorités sont fixées entre le directeur et les responsables des centres financiers. Le budget annuel, construit de façon prudentielle et sincère, se caractérise par une certaine stabilité (+ 6,3 % entre 2014 et 2018) et une part importante mais constante des ressources propres. Par rapport au montant des recettes budgétées en 2018 (5 462 963 €)³⁵, 2 961 390 €, soit 54,2 % sont des ressources propres. Les droits d'inscription représentent 87 % des ressources propres complétées par la taxe d'apprentissage (1,41 %), la formation continue (4,8 %) et les dons et legs (1 %). Le nombre d'étudiants n'ayant pas vocation à augmenter de façon significative, les principales pistes de développement des ressources propres, condition nécessaire au projet de renforcement de l'autonomie, résident dans le développement de la formation par apprentissage et la formation continue. Cependant, cette dernière reste, à ce jour, dépendante des commandes des institutions publiques, notamment du conseil régional Hauts-de-France qui représente le principal client pour la formation des élus. Il n'apparaît pas dans la stratégie de l'équipe de direction de projet formalisée de développement de cette activité qui, en raison du profil de formation de l'établissement et de son implantation dans le centre urbain lillois, pourrait répondre à une demande du secteur économique local. **Le comité recommande donc de favoriser un développement des ressources propres de l'institut *via*, par exemple, un investissement plus poussé de la politique de formation continue. Quand bien même les conditions d'organisation financière du passage aux RCE ne sont pas réunies, le comité recommande néanmoins la mise en œuvre d'une programmation pluriannuelle des principaux axes budgétaires qui lui permettrait de définir une réelle politique de développement.**

La maîtrise des dépenses assure à l'établissement une capacité d'autofinancement qui lui a permis d'accompagner financièrement son projet phare de la nouvelle bibliothèque en complétant les financements publics par des investissements sur fonds propres (480 330 € d'investissement au budget 2017³⁶).

4/ Un manque de structuration source de fragilité pour le développement futur

Le pilotage de l'établissement, s'il apparaît maîtrisé et suffisant à la gestion de la structure actuelle, présente cependant des fragilités, notamment en raison de l'absence de formalisation des processus, qui parfois revêtent pourtant un caractère réglementaire.

a/ Une absence de contrôle interne financier et comptable

La fusion des universités lilloises a entraîné une réorganisation des services financiers conduisant Sciences Po Lille à prendre en charge la gestion des payes de l'établissement. En dépit de cette réorganisation, il n'existe aucun contrôle interne financier et comptable formalisé au sein de l'établissement. Le séquençage du processus de dépense pris en charge par différents services à chaque étape ne saurait constituer une

³⁵ Données de caractérisation de l'établissement.

³⁶ Budget initial 2017.

garantie suffisante de sécurisation des dépenses et des recettes. La direction ne dispose pas actuellement d'analyse précise du processus financier mis en place (zone de risque éventuel, processus à consolider, processus maîtrisé). Cette fragilité est renforcée par l'absence d'outil de pilotage partagé entre les services supports, qui permettrait une prévision pluriannuelle budgétaire. À titre d'exemple, le paiement des vacances est réparti entre le service de la scolarité qui déclare les heures faites, le service RH qui liquide la paye et *in fine* la direction des affaires financières qui constate la dépense sur le plan budgétaire³⁷. **L'absence de formalisation de l'autorisation de payer au vu de la disponibilité réelle des crédits constitue, en cas d'augmentation de l'activité de formation, un risque pour l'établissement : le comité recommande d'y remédier.**

b/ Un règlement général de protection des données (RGPD) à mettre en œuvre et des modalités d'échanges de données entre l'université de Lille et Sciences Po Lille qui restent à formaliser.

À ce jour, dans le domaine du système d'information (SI), la mise en œuvre du RGPD³⁸, malgré une prise de conscience de son caractère obligatoire, n'est pas formalisée. Ainsi, les responsables des services opérationnels ne sont pas formellement identifiés et le projet de cartographie des données est à l'étude.

La mise en commun d'applicatifs pour les fonctions d'appui (RH, finances, scolarité) entre Sciences Po Lille et l'université de Lille est bien identifiée dans la convention d'association. Cependant, le partage des responsabilités relatives à la sécurisation de ces données, qui peuvent revêtir un caractère sensible, n'est pas précisément défini. De plus, les échanges de données informatiques entre les deux établissements, s'ils sont mentionnés dans la convention d'association, sont décrits succinctement, y compris dans les annexes techniques de la convention. Il n'existe pas de convention détaillée d'échange de données entre les deux établissements. Ceci peut paraître insuffisant au regard du RGPD : à titre d'exemple la direction du service d'information (DSI) de Sciences Po Lille récupère l'annuaire LDAP³⁹ de l'université de Lille dans ses bases pour l'accès à la bibliothèque, sans que cela soit explicitement inscrit dans la convention. Cette situation peut, à court terme, faire peser des risques contentieux aux deux établissements.

Dans ce contexte d'un manque de structuration et de moyens en matière de pilotage, la revendication du passage aux RCE, qui ne s'appuie ni sur des perspectives, ni sur des objectifs précis, semble plus justifiée pour l'attribut symbolique d'autonomie qu'il représente, que par la réunion objective des conditions matérielles nécessaires. L'établissement n'a pas, à ce jour analysé, les risques et avantages de l'autonomie.

L'évolution réglementaire, la stabilisation des échanges de services entre l'université de Lille et Sciences Po Lille, ainsi que le projet de passage aux RCE de l'école nécessitent de dépasser la situation actuelle pour mettre en place une gestion formalisée et sécurisée sur les aspects juridiques.

III. La recherche et la formation

Plusieurs actions témoignent de l'existence, au cours de la période écoulée, d'une politique de recherche centrée autour d'une approche qui se veut pluridisciplinaire mais cette politique n'est pas suffisamment pilotée de sa propre initiative par l'établissement. Sciences Po Lille a ainsi créé, durant la période évaluée, un poste de directeur de la recherche, membre du comité de direction. C'est le président de la commission scientifique de l'établissement qui a été choisi pour exercer cette fonction au cours des trois dernières années, cumulant de fait les deux fonctions. Un collaborateur administratif à temps partiel lui a été adjoint. Le nombre des EC a crû de manière significative, et les ressources documentaires, accessibles auparavant dans un centre de documentation réduit, ont été fortement augmentées dans une nouvelle bibliothèque disposant aussi de ressources en ligne nombreuses. Enfin, la volonté d'obtenir la cotutelle du laboratoire Ceraps et de développer des recherches en partenariat avec l'ESJ sont aussi deux priorités affichées, pour lesquelles l'établissement annonce qu'elles sont sur le point d'aboutir.

³⁷ Visite sur site.

³⁸ Règlement général sur la protection des données.

³⁹ *Lightweight Directory Access Protocol* - Protocole d'accès aux annuaires léger.

1/ Une politique de la recherche largement déléguée à des laboratoires extérieurs à l'établissement

L'établissement se positionne clairement comme une école très investie dans l'encadrement de ses étudiants français et internationaux, mais n'affiche pas la même volonté pour le développement de sa recherche.

L'école a accru de manière significative son effectif d'EC, en passant de 21 (5 PR et 16 MCF) à 28 (6 PR et 22 MCF) postes, ce qui représente en quatre ans, une croissance d'un tiers, pour un nombre d'étudiants assez constant. Mais cet accroissement des capacités a surtout permis de résoudre des problèmes de surcharge en matière d'enseignement et de missions de service internes à Sciences Po Lille. Les EC sont répartis dans cinq laboratoires différents, et plus de la moitié de ces EC (1 PR et 15 MCF) sont inscrits dans le Ceraps⁴⁰.

Sur la période 2014-2018, 11 thèses de doctorat ont été soutenues sous la direction d'EC de Sciences Po Lille. Sur la même période, 40 ouvrages dirigés ou codirigés par des EC de l'établissement ont été publiés, ainsi que 286 articles.

Le souhait de Sciences Po Lille d'assurer la cotutelle du Ceraps avec l'université de Lille (justifiée par le fait que plus de la moitié des EC de Sciences Po Lille sont inscrits dans ce laboratoire), déjà annoncé lors de l'évaluation précédente, n'est toujours pas réalisé. Malgré un vote positif à l'unanimité des deux entités en 2017, le projet de cotutelle ne s'est pas concrétisé, *a priori* en raison de tensions persistantes entre membres du laboratoire⁴¹. **Le comité considère que ces tensions pourraient être dépassées si une volonté institutionnelle d'aboutir le plus rapidement possible à la conclusion d'un accord de cotutelle avec le Ceraps était affirmée, dans la mesure où les diverses parties prenantes y sont très majoritairement favorables. Cela permettrait d'assurer une meilleure visibilité et attractivité de l'établissement comme espace de recherche.**

Dès lors, si les enseignants sont très investis dans leur mission d'enseignement à Sciences Po, la gestion de la politique de la recherche est plutôt déléguée à des laboratoires extérieurs, l'établissement se limitant à distribuer des moyens (substantiels, la dotation étant de 1 500 € par chercheur versée directement au laboratoire d'appartenance), à soutenir des activités scientifiques (colloques, conférences publiques, *summer schools*, séminaire thématique annuel) et à offrir ses infrastructures pour accueillir des manifestations scientifiques. Les formations doctorales sont, quant à elles, organisées sous la seule responsabilité de l'université de Lille, sans concertation avec Sciences Po Lille.

Il existe dans l'établissement un directeur de la recherche assisté d'un secrétariat administratif à mi-temps. Cette direction travaille en collaboration avec la commission scientifique, étant donné que celle-ci est également présidée par le directeur de la recherche. Toutefois, le mandat de celui-ci est arrivé à échéance, et l'*interim* est assuré par le directeur de l'établissement, étant entendu que dans la prochaine équipe, les deux fonctions ne seront pas nécessairement confondues. Puisque l'institut ne possède pas de laboratoire en propre, il se limite à la gestion du budget dédié à la recherche, qui transite directement vers les six laboratoires. La commission scientifique n'établit donc pas une stratégie de recherche avec des axes marqués et apparaît surtout comme un guichet distributeur de moyens (de l'ordre de 92 000 € par an, ce qui n'est pas négligeable). **Le comité propose de renforcer le rôle et le mandat de la commission scientifique, pour en faire un véritable lieu de concertation avec les laboratoires partenaires. Cette commission gagnerait à définir, en collaboration avec les laboratoires, la dimension recherche des descriptifs des postes ouverts et à assurer une meilleure reconnaissance des activités de recherche dans le déroulement des carrières des EC.**

Le Ceraps comprend 16 PR et MCF issus de Sciences Po Lille, et les cinq autres laboratoires comptent chacun entre un et cinq EC venant de Sciences Po Lille. Leur inscription dans un laboratoire est essentiellement liée à leur appartenance disciplinaire, ce qui limite la possibilité de développer une véritable recherche pluridisciplinaire (sauf au Ceraps). Il faut noter également que les charges importantes en enseignement et en responsabilités diverses au sein de l'établissement⁴² ne laissent pas un temps suffisant à la recherche.

Les relations entre les laboratoires et l'établissement sont bonnes et les collaborations existent, y compris avec la MESH (maison européenne des sciences de l'homme et de la société), notamment en matière de diffusion des connaissances comme l'a montré la visite. Pourtant, dans le projet Isite déposé par l'université de Lille, axé

⁴⁰ Annexe du RAE « Répartition des EC au sein des laboratoires » (2017-2018).

⁴¹ Évoquées à l'occasion de plusieurs entretiens lors de la visite.

⁴² Étant donnée la petite taille de l'établissement, quasiment chaque enseignant est responsable d'un programme d'étude ou d'une fonction de gestion administrative.

autour de trois thématiques, Sciences Po Lille est quasiment absent, à l'exception d'un chercheur impliqué à titre personnel dans l'axe « *human health* »⁴³.

Sciences Po Lille ne dispose pas de la possibilité d'organiser des formations doctorales et les EC ne peuvent donc encadrer des doctorants ou accompagner des HDR au nom de l'école, mais uniquement *via* l'université de Lille et ses laboratoires. L'école ne soutient pas non plus fortement le master recherche qu'elle co-organise avec le Ceraps. Celui-ci apparaît, en effet, peu valorisé par les enseignants du 1^{er} cycle, où une filière « Philosophie, politique et économie » est proposée comme la voie d'accès privilégiée à ce master. La concertation entre ces enseignants et les chercheurs du Ceraps apparaît difficile et très peu d'étudiants sont encouragés à suivre cette voie, ce qui contribue à expliquer que le public y est très limité. Aucun professeur en science politique de Sciences Po Lille n'intervient d'ailleurs dans ce master⁴⁴.

La politique de recherche de l'école dépend donc fortement des laboratoires avec lesquels elle collabore. Ceci peut expliquer le manque d'outils d'évaluation des productions scientifiques⁴⁵ et l'absence de stratégie à long terme - fragilisée en outre par l'incertitude quant à l'aboutissement de la cotutelle du Ceraps. Quant à la recherche dans le champ du journalisme et des médias, celle-ci reste encore embryonnaire à l'ESJ et ne constitue donc pas actuellement une voie possible de développement. Les nombreux accords internationaux (plus de 220) signés par l'établissement portent essentiellement sur des échanges d'étudiants et de professeurs et n'intègrent qu'exceptionnellement un volet recherche.

Le comité considère que l'établissement gagnerait fortement à structurer et soutenir une politique de recherche, en l'articulant par exemple avec les points forts de son projet tel que l'international (voir partie correspondante).

2/ Une formation réellement pluridisciplinaire et de qualité

La pluridisciplinarité est au cœur de la formation proposée par l'établissement : ce positionnement pluridisciplinaire affiché suscite l'attractivité auprès d'étudiants à la fois curieux et recrutés sur concours dans le cadre d'un concours commun à sept IEP (de 7 à 15 % de réussite sur les différents examens d'entrée).

L'ambition de l'établissement est de former des étudiants appelés à devenir des décideurs capables d'appréhender la « complexité des situations d'une époque contemporaine »⁴⁶. En cohérence avec cette ambition, la formation repose sur une diversité de contenus pédagogiques et de méthodes d'apprentissage en sciences humaines et sociales (SHS) pour proposer une multiplicité des angles de compréhension. Le projet pédagogique s'appuie sur une complémentarité entre des cours magistraux et des conférences de méthode associées, marque de fabrique du modèle Sciences Po. Dispensées en petits groupes interactifs, elles sont au cœur du projet pédagogique en permettant un accompagnement des étudiants et en proposant des enseignements professionnels dès le premier cycle.

a/ Une organisation pédagogique conforme au modèle « Sciences Po »

Sciences Po Lille délivre un diplôme en 5 ans, avec une reconnaissance de grade de master obtenue récemment. L'établissement ne souhaite pas délivrer de diplôme au niveau « *Bachelor* » à Bac + 3. Ce choix stratégique repose sur la volonté de proposer un diplôme unique lisible, celui d'une grande école pluridisciplinaire de sciences sociales. Le comité attire l'attention sur l'évolution de la mobilité étudiante qui s'installe de plus en plus entre cycles de formation depuis la structuration de l'enseignement supérieur européen en LMD. **Dans ce contexte, le comité recommande d'analyser l'opportunité d'une reconnaissance du grade de licence, en matière de développement de partenariats étrangers et au regard de l'éventuelle hausse d'attractivité auprès des étudiants français et étrangers.**

L'établissement a récemment mis en œuvre la « semestrialisation », nécessaire dans le cadre d'une formation qui promeut l'internationalisation des étudiants. Si le semestre est désormais la référence pédagogique, le positionnement de l'école relatif à un diplôme unique de cinq ans conduit à proposer un parcours étudiant organisé autour de quatre semestres, une année de mobilité puis de nouveau quatre semestres. Cette

⁴³ Visite sur site.

⁴⁴ *Idem*.

⁴⁵ Des données ont cependant été fournies, montrant qu'en moyenne 8 ouvrages par an sont publiés par les 28 enseignants-chercheurs, et 57 articles ou chapitres d'ouvrages.

⁴⁶ RAE, p. 6.

mobilité internationale, très développée à Sciences Po Lille (elle concerne tous les étudiants en 3^{ème} année de la filière générale) participe également à la formation pluridisciplinaire, ouverte sur le monde et qui suscite la curiosité des étudiants.

Au cours des deux premières années, le projet pédagogique repose sur un équilibre réel des enseignements en sciences politiques, économie, droit et histoire visant à l'acquisition des savoirs fondamentaux, complétés par les langues vivantes. L'offre de second cycle est cohérente et propose un découpage atypique : le 1^{er} semestre du master 1 s'articule autour de quatre spécialités⁴⁷, chacune étant divisée en trois majeures⁴⁸ à l'exception de la spécialité philosophie, politique et économie. Par ce degré important de spécialisation, les étudiants doivent donc opérer très précocement des choix fins d'orientation. **Le comité recommande donc de renforcer les dispositifs d'information et d'aide à l'orientation des étudiants, en particulier pour mieux articuler la troisième année (réalisée à l'étranger) et le niveau M1 pour lequel s'opère un choix de spécialité.**

Dans le but de tisser de nouveaux liens avec les milieux socio-économiques, l'école propose depuis peu deux cursus en apprentissage : commerce et finance internationale d'une part, management des institutions culturelles d'autre part. Cette formule répond à une demande de professionnalisation des étudiants. Ce développement, présenté comme un nouvel axe stratégique, ne semble cependant pas destiné à s'étendre à d'autres formations.

Pour alimenter la formation pluridisciplinaire, les conférences de méthode encouragent, dès le 1^{er} cycle, une formation à la recherche critique, et le 2^e cycle propose un master recherche en co-organisation avec le Ceraps⁴⁹. Enfin, une attention forte est portée à la réalisation du mémoire de fin d'étude. **Le comité considère que cet adossement de la formation à la recherche mérite néanmoins d'être consolidé : l'identification de collaborations sur des axes thématiques et éventuellement de projets de formation communs au-delà de la préparation à l'agrégation (le développement de *Graduate schools* est cité p. 14 du RAE) permettraient de concrétiser la volonté d'ouverture de l'établissement sur l'université.**

L'établissement propose également une prep'Ena pour laquelle de réelles ambitions sont formulées. **Le comité encourage le déploiement des axes stratégiques formalisés : diversification du public cible et sélection, positionnement dans l'environnement (préparation ENA ainsi que concours A+), consolidation de l'équipe pédagogique.**

b/ La nécessité d'enrichir les méthodes pédagogiques

Le relogement de l'école a été l'occasion de réaliser des investissements pédagogiques et de bénéficier d'espaces supplémentaires permettant de déployer les enseignements dans de meilleures conditions. Parmi les innovations pédagogiques, la modularité du mobilier est présentée comme un axe important de la transformation des méthodes pédagogiques. L'école a souhaité conserver les conférences de méthode en leur donnant un second souffle grâce notamment à ces espaces modulables.

Pour faciliter la mobilité étudiante internationale, une expérimentation a été menée dans la méthode d'évaluation des étudiants des premières années du cursus en passant d'un système de notation classique sur 20 à un système par lettres comparable à celui proposé par de nombreux partenaires internationaux. Cette expérimentation s'inscrit dans une réflexion plus large autour de la construction d'un portfolio numérique de compétences pour chaque étudiant.

Ces différentes réalisations gagneraient néanmoins à s'inscrire dans une démarche plus globale. **Le comité recommande le développement d'une véritable politique d'innovation pédagogique et l'engagement d'une réflexion sur les nouvelles modalités d'apprentissage afin de sensibiliser la communauté aux enjeux de la transformation pédagogique.** Dans cette perspective, la structuration d'un dialogue dans le cadre d'un groupe de travail ou d'une commission réunissant des enseignants, des représentants étudiants et des représentants du monde socio-économique pourrait être un élément d'amélioration ultérieure.

⁴⁷ Affaires publiques et gestion des biens communs (1) ; Carrières européennes et internationales (2) ; Stratégie et communication des organisations (3) ; Philosophie, politique et économie (4).

⁴⁸ Développement soutenable (spécialité 1) ; Métiers de l'action publique (spécialité 1) ; Métiers des relations public-privé (spécialité 1) ; Affaires européennes (spécialité 2) ; Conflits et développement (spécialité 2) ; Stratégie, intelligence et gestion des risques (spécialité 2) ; Communication publique et *corporate* (spécialité 3) ; Commerce et finance internationale (dernière année possible en apprentissage) (spécialité 3) ; Management des institutions culturelles (dernière année possible en apprentissage) (spécialité 3).

⁴⁹ Centre d'études et de recherches administratives politiques et sociales.

Le comité encourage également l'établissement à mener de façon systématique une évaluation des enseignements et des formations afin de s'assurer de la qualité des enseignements et de la bonne articulation de l'offre de formation : d'après les entretiens réalisés lors de la visite, les questionnaires ont été faiblement exploités.

S'agissant de l'appui à cette politique et de l'accompagnement des enseignants, il serait utile de développer des mutualisations avec l'université de Lille, par exemple *via* la création d'un centre d'ingénierie pédagogique et numérique.

c/ Une formation continue à développer

Le développement de la formation continue constituait déjà l'une des recommandations du rapport de l'Aeres en 2014. Si des efforts significatifs peuvent être relevés (volonté de structurer l'offre et mise en place d'une organisation administrative en appui de ce développement), force est de constater que l'activité de formation continue reste peu développée. L'offre, qu'elle soit diplômante ou certifiante est limitée à la fois dans la diversité des programmes proposés et dans le nombre de participants (environ une quarantaine toutes formations confondues). La formation continue ne constitue pas encore pour l'établissement un domaine productif et économiquement intéressant, alors que cet axe de développement peut constituer une source de ressources propres.

Il est à noter que l'école a obtenu en 2018 l'agrément du ministère de l'intérieur pour la formation des élus. Cette formation représente une réelle opportunité et met en évidence la possibilité de développer un programme en cohérence avec le positionnement de Sciences Po Lille, qui s'appuie sur l'expertise des enseignants-chercheurs et des enseignants de l'école. **L'établissement gagnerait à capitaliser sur cette expérience pour définir un positionnement de la formation continue et une identité lisible permettant d'accroître l'attractivité.**

Pour dépasser le cap de l'amorçage, des dispositifs d'incitation pour les enseignants et des moyens dédiés à la communication ainsi qu'à la recherche de participants, doivent être déployés. La mise en œuvre récente d'une « gestion de la relation client » (CRM) constitue une réelle opportunité.

Le comité recommande un portage politique plus important sur la formation continue.

3/ Un lien inégal entre recherche et formation

Sciences Po Lille n'est pas habilitée à organiser des études doctorales et attribuer des grades de doctorat, sa politique de formation à la recherche en est donc forcément limitée. Cependant, au sein de sa formation, les conférences de méthode encouragent, dès le 1^{er} cycle, une formation à la recherche critique, et le 2^e cycle propose un master recherche en co-organisation avec le Ceraps. Enfin, une attention forte est portée à la réalisation du mémoire de fin d'étude.

Les représentants du Ceraps ne sont pas invités aux conférences sur les métiers de la recherche organisées par l'établissement - sans que cela empêche certains étudiants diplômés de Sciences Po Lille de continuer par la suite en doctorat, dans un des laboratoires partenaires, qui ont un taux de réussite dans les différents appels pour des bourses et contrats équivalent à celui des étudiants sortant d'autres établissements supérieurs. Près de 25 étudiants issus de Sciences Po Lille sont actuellement inscrits en doctorat, dans un des laboratoires partenaires, ou dans d'autres établissements comme l'ENS⁵⁰, l'EHESS⁵¹ ou la *London school of economics*, mais ils ne se considèrent pas comme des doctorants de Sciences Po Lille, cet établissement ne pouvant être associé à leur diplomation.

En outre, le profil des postes ouverts pour le recrutement des PR et des MCF n'est pas systématiquement concerté avec les directeurs des laboratoires dans lesquels ceux-ci seront amenés à développer leur recherche, et des responsables de ces laboratoires ne sont pas non plus toujours membres des comités de sélection, ce qui ne crée pas les conditions les plus favorables pour construire une politique de recherche cohérente et concertée en matière de formation à la recherche.

⁵⁰ École normale supérieure.

⁵¹ École des hautes études en sciences sociales.

La politique de formation à la recherche s'avère donc très peu investie par l'établissement et ne semble pas une priorité pour les enseignants. Le faible encadrement administratif (un tiers temps) et le manque de coordination avec les responsables des laboratoires partenaires pour le recrutement des EC ne favorisent pas non plus ce lien entre recherche et formation.

Le comité recommande que la commission scientifique participe à la définition et à l'organisation des formations doctorales, en partenariat avec les laboratoires.

4/ Une documentation en progrès et prometteuse

La nouvelle bibliothèque de Sciences Po Lille constitue sans doute l'un des progrès les plus marquants des cinq dernières années. À travers le projet de relocalisation en centre-ville, l'établissement a profité de cette occasion pour se doter d'un outil documentaire sans commune mesure avec ce qui existait précédemment. De plus, la nouvelle bibliothèque étant un bâtiment indépendant de l'école, elle agit comme un carrefour et une vitrine de l'école dans l'environnement lillois, notamment par l'intermédiaire du plan « bibliothèques ouvertes ». Point faible lors des précédentes évaluations, la documentation constitue dorénavant un point fort de l'établissement sur lequel il sera intéressant de s'appuyer pour les années à venir, notamment sur la capacité de celle-ci à **mettre en place une démarche qualité vis-à-vis de ses services à un public plus large que les étudiants de Sciences Po Lille.**

Le service de documentation dispose d'un catalogue complet de ses ressources *via* le catalogue Sudoc depuis 2007. Celui-ci est accessible par différents supports et tenu à jour par le service. D'autre part, la visite a permis au comité de constater que le service documentaire mettait en œuvre des moyens et outils (consultation des utilisateurs) pour sonder les demandes alimentant grandement la politique d'acquisition. Le service gère seul les acquisitions à travers son budget représentant un peu moins du quart de celui-ci⁵². Étant donné la diversité de son public (plus large qu'uniquement les étudiants de Sciences Po Lille), le processus est adapté.

Par ailleurs, le service de documentation est impliqué dans la formation des étudiants à Sciences Po Lille à travers un enseignement de méthodologie des sciences sociales d'une heure et demie pour les étudiants de deuxième année, enseignement construit avec les enseignants⁵³. De cette façon, les personnels du service apparaissent véritablement comme des personnes ressources pour les enseignants et les étudiants.

Lors de la visite, le comité a pu constater que la bibliothèque est très bien équipée par rapport à sa capacité d'accueil (200 étudiants). La volonté d'adapter les espaces et équipements aux pratiques des étudiants est marquée : ceux-ci ont la possibilité d'emprunter des ressources sur des supports très variés (développement d'un fonds de BD par exemple), des boxes privatifs réservables en ligne sont disponibles pour les étudiants (travaux en petits groupes) et le lieu laisse apparaître que les espaces ont été pensés par rapport aux utilisateurs (diversité des espaces de travail et de détente). Il est également important de noter que le service de documentation s'est investi notamment *via* son site *web* dans un certain nombre de services en ligne qui le conduisent, par exemple, à afficher l'affluence de la bibliothèque sur son site internet, information très utile pour les étudiants qui souhaiteraient s'y rendre.

IV. La réussite des étudiants

1/ Une insertion professionnelle assurée et un programme de démocratisation réussi

La pluridisciplinarité permet de développer des compétences spécifiques reconnues et recherchées sur le marché du travail. Les étudiants diplômés peuvent exercer une grande diversité de métiers et s'insérer dans de nombreux domaines d'activité grâce à la qualité de la formation reçue et la capacité d'adaptation acquise au cours de leur cursus. Des enquêtes d'insertion professionnelles sont menées à partir du dispositif proposé par la CGE. Le taux d'insertion est mesuré à 6, 18 et 30 mois pour l'ensemble de la promotion sortante ainsi que par majeure. Les données recueillies sont riches : taux d'insertion par sexe, type de contrat, secteur d'activité, satisfaction à l'égard de l'emploi, etc. Les résultats mettent en évidence un bon taux d'insertion, autour de 90 % après 18 mois de l'obtention du diplôme, confirmant ainsi l'adéquation de la formation avec

les besoins du marché du travail. Les résultats par majeure font néanmoins apparaître des disparités (de 72 % à 100 %). **Le comité recommande la publication de ces résultats auprès de tous les étudiants et auprès des responsables pédagogiques afin que ces enquêtes constituent un véritable outil de pilotage, notamment dans le cadre de la réforme du second cycle en projet.**

Sciences Po Lille recrute ses étudiants à l'aide de concours de haut niveau mais est parvenue à concilier sélection et démocratisation. L'établissement est, en effet, engagé dans un programme d'égalité des chances (programme d'études intégrées – PEI) visant à faire connaître l'école, à éviter un phénomène d'autocensure de certains lycéens et étudiants et à accompagner ces derniers vers les concours. La philosophie du programme ne repose pas sur un principe de discrimination positive mais sur la volonté de susciter et d'accompagner des candidatures. L'objectif de diversification des profils étudiants est affiché mais aucune ambition chiffrée n'est formulée, par exemple sur un pourcentage cible d'étudiants admis issus de ce programme.

Le PEI existe depuis 2007 et propose aujourd'hui sept dispositifs selon le niveau d'études concerné (seconde, première, terminale) et le type d'établissement. Parmi les dispositifs, trois PEI sont en partenariat avec des écoles d'ingénieurs. L'objectif est de préparer des étudiants de condition modeste au concours. Ces derniers sont sélectionnés sur critères sociaux et scolaires. Le programme repose sur un encadrement de l'IEP et l'engagement des établissements du secondaire. Les élèves ont accès à du contenu en ligne, bénéficient d'un travail en groupe animé par des référents dans les établissements et d'un tuteur étudiant de Sciences Po Lille.

Le besoin d'un accompagnement spécifique après admission à l'école n'a pas été identifié. Aucun suivi particulier des taux de réussite des étudiants issus du programme n'est effectué, la proportion d'étudiants concernés n'est donc pas connue.

Le comité regrette que l'impact de ce dispositif PEI ne soit pas mesuré.

2/ Une vie étudiante riche à valoriser

La vie étudiante constitue un point fort de l'établissement. La relocalisation et les nouveaux locaux sont propices à une bonne qualité de vie étudiante ; la richesse de la vie associative propose une offre très variée pour les étudiants souhaitant en profiter. Néanmoins, si les étudiants ont tous les moyens pour s'épanouir au sein de l'école, l'absence de reconnaissance de l'engagement étudiant représente le seul point faible de l'établissement en la matière alors que celui-ci l'encourage dans sa communication à travers le fait qu'il favorise l'acquisition de compétences complémentaires dans une perspective de préprofessionnalisation.

L'établissement met très fortement en avant la vitalité associative de l'école. Près de 650 étudiants sont engagés dans celle-ci *via* une quarantaine d'associations et près de 150 événements sont organisés chaque année au sein de l'établissement. L'ensemble des associations et des bénévoles associatifs ont comme interlocuteur privilégié le responsable de la vie étudiante et associative au sein du service « développement ». Celui-ci a deux fonctions principales : d'une part, proposer un soutien aux porteurs de projets étudiants qui souhaiteraient le développer avec l'aide de l'école et, d'autre part, réguler la vie associative et notamment les nombreux événements organisés au sein de l'établissement.

Le service ne dispose pas d'une réelle feuille de route ou d'un schéma directeur de vie étudiante pour mener à bien sa mission mais des objectifs sont donnés par la direction : ainsi, en 2015, le responsable a été chargé de remettre un peu de lisibilité dans les initiatives étudiantes. Suite à cela, un projet de labellisation des associations a été mené pour permettre aux associations bénéficiant de ce label d'avoir accès aux ressources proposées par l'établissement (locaux, panneaux d'affichage, possibilité de réserver des salles et demandes de subventions). Si cette initiative favorise la reconnaissance des associations de l'école, ce label peut s'avérer à double tranchant. Premièrement, le manque de collégialité dans le comité qui labellise les associations peut poser problème puisqu'aucun représentant étudiant n'y est impliqué. Deuxièmement, la visite a permis de constater que la catégorisation des associations présentée sous la forme de huit pôles dans le RAE consistait surtout à une catégorisation entre les associations à caractère politique et religieux et les autres associations. Les associations de la première catégorie ne peuvent prétendre aux mêmes moyens que les autres puisque celles-ci n'ont pas de locaux et ne peuvent pas non plus prétendre à des financements de l'école même si elles souhaitent porter des projets.

Pour soutenir les projets étudiants, l'école met à disposition un budget annuel assez généreux (46 900 €) réparti par l'intermédiaire de la commission vie étudiante où siège l'ensemble des élus étudiants au CA qui sont donc

très largement majoritaires. À l'avenir, étant donné la vitalité associative et la richesse des projets menés par les étudiants soutenus par l'école (650 étudiants engagés et plus de 150 événements par an), les moyens dévolus à la vie étudiante risqueraient d'être insuffisants alors que l'établissement indique que celle-ci fait partie de ses priorités. **Le comité invite l'établissement à mener une réflexion sur l'adéquation entre les ambitions de l'établissement en matière de vie étudiante et les moyens qui y sont consacrés.**

3/ Une participation des étudiants à la gouvernance à construire

Les commissions pédagogiques occupent une place centrale dans l'évaluation des enseignements et dans l'évolution des maquettes de formation. Cependant, leur faible récurrence (une à chaque semestre⁵⁴) ne favorise pas un dialogue constant entre l'ensemble des membres de la communauté de l'école. De plus, une fois les commissions pédagogiques passées, et en l'absence de CEVE, le circuit de décision entre celles-ci et le CA n'est pas totalement défini et surtout n'implique plus les étudiants dans ces réflexions. **Il pourrait ainsi être intéressant de créer une instance entre ces commissions et le CA - de type CEVE - pour instruire les évolutions dans les maquettes de formation, et plus largement tout ce qui a trait à la formation et à la vie étudiante.** Par ailleurs, cette instance pourrait également avoir la charge de définir de manière concertée une politique de formation à l'échelle de l'établissement.

D'autre part, si les étudiants sont partie prenante d'un certain nombre d'instances au sein de l'établissement (CA, commissions pédagogiques ou commissions d'attribution des subventions aux associations), la visite a permis de constater que la valorisation de leur engagement n'était à l'heure actuelle pas prise en compte malgré le décret de 2017 le prévoyant. **Ainsi, le comité recommande à l'établissement d'établir les modalités de la valorisation de leur engagement, en conformité avec le décret précédemment cité.**

V. La valorisation et la culture scientifique

Une politique de valorisation absente mais une reconnaissance forte des milieux socio-économiques

Dans le contexte d'une école où l'activité de recherche en propre est limitée, la valorisation de la recherche l'est également. Cet axe ne figure d'ailleurs pas en tant que tel dans le RAE (septembre 2018) ni dans le précédent rapport de l'Aeres (septembre 2014). Les indicateurs habituellement repris par les établissements pour témoigner de leurs activités de valorisation de la recherche (dépôts de brevets, partenariats de recherche public-privé, implication dans les activités de la Satt, création d'entreprises par les étudiants ou par les EC, etc.) sont donc naturellement absents des documents transmis au comité et des discussions avec les personnes rencontrées pendant les entretiens.

Il est toutefois mentionné dans le RAE que « Sciences Po Lille est en train de rejoindre le réseau formé autour de l'incubateur « Tonic », qui rassemble écoles de la métropole lilloise pour l'entrepreneuriat (l'Ensam de Lille, l'école Centrale de Lille, *Skema business school*. »⁵⁵. Ce projet ne s'étaye pour le moment d'aucun résultat, si ce n'est l'implication des étudiants en apprentissage ayant opté pour le parcours « entrepreneur » de la majeure « commerce et finance internationale ».

En revanche, le dynamisme de Sciences Po Lille et sa proximité avec les milieux socio-économiques sont attestés à diverses occasions. Le riche programme de conférences, rencontres professionnelles et d'événements organisés, notamment par les associations d'étudiants, dans les nouveaux locaux de l'école ou au sein de la bibliothèque est un élément important marquant l'ouverture de l'établissement. De ce point de vue, la nouvelle localisation de l'école et la qualité des aménagements sont indéniablement un atout de l'établissement pour fédérer des acteurs du monde socio-économique. Sciences Po Lille est ainsi un lieu ouvert dans la ville, avec une marque forte, qui participe à la diffusion scientifique et culturelle d'activités menées par ses soins ou par des organismes partenaires (colloques et événements scientifiques accueillant des chercheurs de premier rang). Ainsi par exemple, la MESH collabore régulièrement avec Sciences Po Lille pour des activités de médiation scientifique, destinées à un public assez large

⁵⁴ RAE, p. 38.

⁵⁵ RAE, p. 56.

De plus, Sciences Po Lille a tissé des liens étroits avec différentes entreprises ou associations culturelles, que ce soit dans le cadre des formations en apprentissage⁵⁶, de l'accompagnement des projets professionnels des étudiants et du suivi des stages ou *via* un réseau des *alumni* souvent très motivés pour s'impliquer dans la vie de l'établissement. Les relations ne sont la plupart du temps pas formalisées par une convention mais elles sont de très bonne qualité, les partenaires jugeant très positivement les équipes pédagogiques, l'employabilité des étudiants formés et la réactivité de leurs interlocuteurs administratifs, toujours à l'écoute de leurs attentes⁵⁷.

Enfin, les différentes formations continues développées, parfois en lien avec des acteurs privés tels que VN Participations, témoignent de la forte reconnaissance de Sciences Po Lille dans la région des Hauts de France. Mais si celles-ci sont appréciées, elles restent fort limitées⁵⁸, et il y a là un potentiel de développement pour l'école au vu de son expertise et de sa notoriété reconnues.

Si la direction du partenariat créée depuis 2014 vient récemment de se doter d'un système de gestion de la relation client (CRM⁵⁹) pour capitaliser sur les contacts de l'établissement, **le comité recommande de développer une stratégie et un plan d'action vis-à-vis des différents partenaires afin de leur faire connaître l'ensemble des actions de l'école et de les impliquer davantage dans ses axes de réflexion.** Il n'apparaît pas aujourd'hui, au sein de la direction « partenariat », de stratégie sur les prestations de service que pourrait proposer Sciences Po Lille de façon proactive. Or dans le contexte actuel, l'établissement est pourtant à la recherche de nouveaux financements. **De ce fait, l'école gagnerait à organiser un événement annuel regroupant l'ensemble des partenaires.** Cela pourrait non seulement avoir un intérêt pour les différents organismes qui n'ont pas aujourd'hui d'espace commun d'échange et de réflexion mais permettrait également à Sciences Po Lille de partager sa stratégie avec le tissu socio-économique et d'identifier de nouvelles opportunités de partenariats.

VI. Les politiques européenne et internationale

1/ Des échanges internationaux très développés, au cœur du projet de formation

Sciences Po Lille s'appuie sur un projet international fort, au centre de la politique de l'établissement, tant pour la zone Europe que hors Europe. Cette internationalisation se traduit en premier lieu par le choix stratégique de rendre obligatoire pour tous les étudiants de troisième année un séjour d'un an à l'étranger, pour y suivre des modules d'enseignement ou y réaliser des stages. En contrepartie, un très grand nombre d'étudiants étrangers sont en échange dans l'établissement ou inscrits dans l'un des trois diplômes co-organisés avec des universités étrangères, ce qui entraîne un grand brassage de cultures et de nationalités différentes au sein même de l'établissement, impactant ses pratiques pédagogiques qui s'inscrivent de fait dans une logique interculturelle. Tout cela est rendu possible grâce à un réseau fort de plus de 220 universités ou écoles supérieures partenaires, dans toutes les régions du monde, et grâce aux moyens administratifs substantiels dédiés à la gestion des activités internationales.

La dimension internationale de Sciences Po Lille est indéniablement un marqueur fort de son identité et un facteur d'attractivité pour les étudiants (tant pour les étudiants français qui passent le concours d'entrée que pour les étudiants étrangers attirés par la marque Sciences Po Lille). Cette politique est soutenue par une direction des relations internationales très dynamique, qui peut s'appuyer sur une équipe de six membres du personnel motivés et multilingues qui réussit à maintenir actifs des liens réguliers avec l'ensemble des partenaires, en connaissant un taux de renouvellement des accords très important⁶⁰, et en développant à chaque fois de nouveaux partenariats, dans une vision stratégique très claire.

Le service des relations internationales est composé d'agents qui disposent de missions et de tâches bien identifiées. Le service se trouve d'autant plus investi dans ses missions qu'il profite d'un soutien fort de l'institution pour le développement de ses relations internationales. Ainsi, la charge très lourde de ces nombreux dossiers est jugée supportable par tous les membres de l'équipe. Ce service coordonne

⁵⁶ Commerce et Finance internationale depuis 2014 et Management des institutions culturelles depuis 2016.

⁵⁷ RAE p. 41, la maquette apprentissage de la majeure CFI a été conçue en étroite collaboration avec le directoire de la Caisse d'épargne Nord-Europe.

⁵⁸ 30 stagiaires pour deux formations en 2016-2017 et 32 stagiaires pour trois formations en 2017-2018.

⁵⁹ *Customer relationship management*.

⁶⁰ Chaque année, moins de 10 % des accords ne sont pas reconduits.

actuellement 229 accords⁶¹, ce nombre important étant dû au fait que l'établissement ne souhaite envoyer que deux étudiants par destination pour les forcer à s'y intégrer pleinement. Les membres du personnel gèrent à la fois l'accueil de ces étudiants internationaux, de manière très personnalisée pour faciliter leur insertion y compris dans les dimensions très pratiques de logement (une plate-forme d'offres de logements lillois gérée par un sous-traitant est mise à disposition) et autres, et l'accompagnement des étudiants sortants.

Les étudiants sortants reçoivent des informations plus d'un an avant leur départ, pour les aider à finaliser leur choix de destination et leur donner toute information pratique utile (y compris avec une séance pour expliquer aux parents les enjeux de ces séjours à l'étranger). Par ailleurs, les étudiants boursiers reçoivent des aides spécifiques, en particulier pour s'acquitter des droits d'inscription élevés dans le double diplôme avec l'université du Kent. Cela explique le fort taux de satisfaction des étudiants partis en échange (moins de 10 étudiants sur les 250 départs annuels connaissent des difficultés et seuls un ou deux par an doivent interrompre leur période de mobilité).

Le choix des destinations s'inscrit dans une stratégie globale qui se développe dans toutes les parties du monde. Quelques zones restent encore à mieux couvrir, principalement en Afrique (pour des raisons d'instabilité politique ou de sécurité, le plus souvent), en Amérique latine et en Grande-Bretagne (avec la difficulté particulière, pour ce pays, des frais de scolarité très importants).

Le service des relations internationales coordonne aussi les examens de sélection à distance pour les étudiants chinois et une *summer school* pour des étudiants d'universités américaines et australiennes. C'est la seule *summer school* en sciences sociales accréditée par Campus France Excellence.

2/ Une politique fondée sur la maîtrise des langues et des co-diplomations

Pour favoriser ces échanges internationaux, la dimension linguistique est essentielle. Les étudiants doivent apprendre deux langues étrangères (l'anglais et espagnol ou allemand), et plusieurs cours sont dispensés uniquement en anglais (souvent par des professeurs étrangers invités).

Les doubles diplômes et doubles masters rencontrent un réel succès, dans des accords de co-diplomation avec l'université du Kent, l'université de Munster (dans le cadre de l'université franco-allemande) et l'université de Salamanque. Les étudiants alternent dans ces programmes une année dans chaque établissement. Deux doubles masters existent aussi : un double master « *Europe and the world* » avec l'université de Birmingham (Grande-Bretagne), et un double master « Études européennes, Europe centrale et orientale » avec l'université de Szeged (Hongrie). D'autres projets sont actuellement à l'étude.

Tous les étudiants rencontrés, tant en mobilité entrante que sortante, expriment un très haut taux de satisfaction, grâce à la qualité de l'accueil, la petite taille de l'établissement qui facilite l'intégration, la taille très réduite des groupes de classe en master, le prestige d'être accepté à Sciences Po Lille. Les étudiants sortants rencontrés dans le cadre de la visite apprécient que la mobilité soit obligatoire en 3^e année et tous se réjouissent de cette expérience. Tous soulignent la qualité et la disponibilité du personnel qui gère ces échanges.

Une vingtaine d'enseignants étrangers bénéficient aussi de cette ouverture internationale pour dispenser à Sciences Po Lille un cours suivi d'un examen durant une dizaine de jours (ils sont rémunérés sur fonds propres grâce au gel d'un poste de professeur).

L'option de privilégier une dimension internationale pour tous les étudiants inscrits dans l'établissement peut expliquer le chiffre de 20 % d'alumni qui travaillent à l'étranger. C'est le signe que cette internationalisation a été intégrée par eux et vécue de manière positive, ce qui constitue un point fort indiscutable pour l'établissement.

Néanmoins, deux réserves peuvent être exprimées. La première concerne la dimension restreinte des projets de recherche dans les accords de partenariats conclus, qui ne sont pris en compte que de manière très marginale dans ces échanges, lesquels sont peu concertés avec la direction de la recherche. Il n'y a donc pas de coopération scientifique structurelle (ce qui était déjà mentionné dans le rapport de 2014 et n'a pas été mis en œuvre). **Le comité recommande donc à l'établissement de s'appuyer sur les partenariats d'échange existants afin d'initier et de soutenir une politique de coopération scientifique à l'international.**

⁶¹ Il s'agit de 111 partenariats dans le cadre Erasmus, 118 accords bilatéraux.

La deuxième est liée à la très faible inscription de Sciences Po Lille dans le développement de l'université Lille Nord Europe, alors que ce projet a une dimension internationale clairement affirmée, avec le souhait de constituer un pôle lillois associé à d'autres établissements supérieurs des pays environnants, dans le cadre de la constitution de pôles universitaires européens. Manifestement, l'établissement développe plutôt ses partenariats en propre et ne s'intègre pas dans ce projet collectif, d'autant plus qu'il a obtenu depuis deux ans un identifiant *Erasmus* propre, distinct de celui qu'il partageait auparavant avec l'université Lille 2.

Conclusion

Bénéficiant de son inscription au sein d'un réseau de marque fédérateur, Sciences Po Lille est une école qui dispense une formation pluridisciplinaire attractive pour les étudiants et appréciée par les employeurs. Le programme de démocratisation mis en place, puis substantiellement développé au fil des années, participe à une ouverture de l'école à des publics différents et représente, de ce fait, un atout indéniable.

Au cours de la période écoulée, l'établissement a su mettre en œuvre les moyens adéquats pour relever les défis qu'il s'était donnés, tels que le relogement en centre-ville ou la construction de la bibliothèque. Il a, en outre, démontré à nouveau son ouverture et sa capacité à répondre aux sollicitations de son environnement socio-économique, la richesse et la solidité de ses partenariats constituant un point d'appui manifeste. Il a également manifesté son dynamisme du point de vue de ses relations internationales. Sa taille et sa culture d'établissement en font une école réactive, les étudiants appréciant également la richesse de la vie associative.

Fort de ce potentiel, l'établissement gagnerait désormais à s'interroger sur les limites qu'il rencontre (pour mener une politique propre en matière de recherche et de valorisation, pour développer la formation continue, pour mettre en œuvre et mieux formaliser certaines procédures administratives dans sa gestion). Sans aucun doute gagnerait-il également à définir plus clairement la stratégie institutionnelle qu'il entend adopter dans le cadre d'un paysage régional de l'enseignement supérieur et de la recherche en mutation rapide.

Les points forts

- Une marque Sciences Po Lille attractive, reconnue par tous les acteurs et fédératrice autour d'une identité forte.
- Une internationalisation effective au cœur de la stratégie de l'établissement.
- Une taille et une culture d'établissement propices à la réactivité.
- Une grande vitalité de la vie associative.
- Un déménagement réussi et source d'opportunités nouvelles, en particulier sur le plan documentaire.

Les points faibles

- Une difficulté à déterminer une stratégie institutionnelle dans l'environnement instable de l'ESR lillois.
- Une politique de recherche et de valorisation peu développée.
- La fragilité d'un fonctionnement informel souvent efficace mais souffrant d'un manque d'élaboration de procédures.
- L'absence d'un espace de réflexion et de concertation sur la pédagogie à l'échelle de l'établissement et associant l'ensemble des acteurs.
- La modestie des activités de formation continue.

Les recommandations

- Favoriser l'organisation de débats stratégiques au sein de l'établissement.
- Poursuivre le développement de la politique scientifique, en l'articulant par exemple avec la politique internationale de l'établissement.
- Structurer une politique d'innovation pédagogique.
- Formaliser davantage certains processus administratifs dans le cadre du pilotage et de la gestion de l'établissement.
- Développer la démarche qualité et veiller à son appropriation au sein de l'IEP.

Liste des sigles

A

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

B

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

C

CA Conseil d'administration
 CCP Commission consultative paritaire
 Ceraps Centre d'études et de recherches administratives, politiques et sociales
 CEVE Conseil de la vie étudiante
 CGE Conférence des grandes écoles
 CHSCT Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
 CNRS Centre national de la recherche scientifique
 CNU Conseil national des universités
 Comue Communauté d'universités et établissements
 CPE Commission paritaire d'établissement
 CRGE Conférence régionale des grandes écoles
 CRM *Customer relationship management* - Gestion de la relation client
 CV *Curriculum vitae*

D

D (LMD) Doctorat
 DGS Directeur général des services
 DSI Direction des services d'information

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)
 EHESS École des hautes études en sciences sociales
 ENS École normale supérieure
 ENSCL École nationale supérieure de chimie de Lille
 ENSAPL École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille
 Ensait École nationale supérieure des arts et industries textiles
 Ensam École nationale supérieure des arts et métiers
 EPA Établissement public à caractère administratif
 EPSCP Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
 Erasmus *European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)
 ESJ École supérieure de journalisme
 ESR Enseignement supérieur et recherche
 ETP Équivalent temps plein
 Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

H

HDR Habilitation à diriger des recherches
 HQE Haute qualité environnementale

I

IDEX Initiative d'excellence
 IEP Institut d'études politiques
 Ifsttar Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux

IMT	Institut Mines télécom
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
I-Site	Initiatives-Science – Innovation –Territoires – Economie

L

L (LMD)	Licence
LDAP	<i>Lightweight directory access protocol</i>
LMD	Licence-master-doctorat

M

M (LMD)	Master
MCF	Maître de conférences
MESH	Maison Européenne des sciences de l'Homme

P

PEI	Programme d'études intégrées
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RGPD	Règlement général sur la protection des données
RH	Ressources humaines

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
Sciences Po	Institut d'études politiques
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
Skema	<i>School of knowledge economy and management</i>
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
Sudoc	Système universitaire de documentation

U

ULCO	Université du littoral Côte d'Opale
ULNE	Université Lille Nord Europe
UMR	Unité mixte de recherche

V

VP	Vice-président
----	----------------

Observations du directeur

SCIENCES
PO
LILLE.

Observations sur la version définitive
du rapport d'évaluation de Sciences Po Lille

Lille, le 22 mars 2019

HCERES
A l'attention de Monsieur Michel Robert
Directeur du département d'évaluation
des établissements

Monsieur le directeur,

Nous souhaitons tout d'abord remercier très sincèrement les équipes du HCERES qui ont préparé et accompagné cette évaluation pendant plus d'une année. Cette collaboration a été très précieuse pour Sciences Po Lille, elle a permis d'aborder dans les meilleures conditions les principales échéances qui séquent un tel audit, notamment l'écriture du RAE et la visite sur site. Nous voulons également saluer le président du comité d'évaluation, les expertes et les experts ; nous avons pu bénéficier de leur attention, de leur écoute, de la qualité de leur travail à travers ce rapport final qui donne une photographie juste de la situation de l'école à ce jour. Bien sûr, telle ou telle recommandation nous paraît plus soumise au débat qu'une autre, mais le tableau d'ensemble est équilibré et tient compte des particularités de Sciences Po Lille. En effet, rien ne peut être affirmé sans rappeler que Sciences Po Lille est une jeune grande école (créée en 1991), dans la première phase de sa vie d'adulte, 28 ans, et caractérisée par « *une sous dotation structurelle en postes* » (p.6).

Les principaux constats du comité mettent en valeur l'attractivité et la reconnaissance de la marque Sciences Po Lille, y compris par les milieux socio-économiques (p.18), la solidité du positionnement institutionnel qui s'appuie sur des valeurs claires et un modèle économique soutenable (p.6), un rôle actif dans le réseau des Sciences Po (p.6), une communication dynamique (p.9), une capacité d'adaptation des fonctions support et une gestion rigoureuse des ressources humaines (p.9-10), une formation réellement pluridisciplinaire et de qualité (p.13), une documentation devenue un point fort de l'établissement et un axe de développement prometteur (p.16), une insertion professionnelle assurée et un programme de démocratisation réussi (p.16), une vie étudiante riche (p.17), des échanges internationaux très développés et au cœur du projet de formation (p.19).

L'événement le plus structurant a, sans aucun doute, été le déménagement de l'école en centre-ville. Sur ce point, l'appréciation du comité est très claire : « *Sciences Po Lille a réussi, au cours de la période écoulée, l'important challenge qu'a représenté son déménagement* » (p.10), tout en soulignant que ce relogement s'est effectué avec « *une maîtrise des dépenses* » (id.).

Le rapport note aussi les décisions prises depuis le bilan de la dernière évaluation en 2014 : la création d'une direction de la recherche institutionnellement distincte de la commission scientifique, l'amélioration des conditions de travail consécutive au relogement, la clarification des relations avec l'Université, la réactivation d'une démarche qualité et la nomination d'une référente sur le sujet, les horaires élargis à la bibliothèque grâce au PBO+ (Plan Bibliothèques Ouvertes), ...

Deux points au moins méritent une réponse, au sens d'une modulation, voire d'un amendement des conclusions du rapport.

Tout d'abord, les difficultés de définition d'une stratégie institutionnelle dans le cadre du paysage de l'enseignement supérieur lillois doivent être évaluées à l'aune des instabilités inhérentes aux « *grands bouleversements* » (p.7) du site, relevés par le comité lui-même. Conduire avec un pare-brise net et une vision claire n'ont jamais dissipé le brouillard. Les jeux des coalitions et des évitements entre la ComUE, l'I-SITE (IDEX) et des universités en fusion, ont épaissi l'atmosphère envoutante du paysage pendant trois ans par des reconfigurations permanentes et incertaines. Les derniers mois, et les dernières décisions - la disparation annoncée de la ComUE, la structuration de l'Université de Lille, les objectifs bien fixés de l'I-SITE - ont le mérite d'éclaircir l'environnement. Sciences Po Lille va continuer à jouer pleinement le jeu de la structuration forte du paysage lillois d'enseignement supérieur, mais cela dans l'attention absolue portée à son autonomie stricte, celle-ci étant considérée non pas comme une forme de distance par rapport à l'Université mais comme la condition *sine qua none* de son "agileté" et, partant, de sa capacité à toujours se remettre en question et progresser.

Deuxièmement, une partie de la politique de recherche est effectivement déléguée aux laboratoires. Il ne faut pas considérer – ce que le comité ne fait pas explicitement – que cette délégation est une relégation. Ce choix renvoie à la taille humaine de l'établissement, à son statut, à son histoire et donc à sa jeunesse, et à la difficulté de rendre compte de la cohérence d'une politique de recherche où la pluridisciplinarité peine à trouver sa place au milieu des frontières bien établies du CNU ou du CNRS. Seul réel point de désaccord avec le comité, la position sur la valorisation de la recherche est sévère : certes, Sciences Po Lille ne dépose pas de brevets tous les matins, mais l'école offre tous les soirs des conférences d'une diversité et d'une qualité rare qui affrontent les grands enjeux de notre temps. Les expertes et les experts l'ont bien relevé (p.18-19) mais sans forcément acter que ce programme, issu des propositions des associations étudiantes, des enseignants-chercheurs et des responsables de formation, pouvait être considéré comme une valorisation originale des axes scientifiques des laboratoires.

Bref, lorsque le comité souligne que « *La politique de recherche de l'école dépend donc fortement des laboratoires avec lesquels elle collabore* » (p.13), nous considérons que ces « points de contact » avec les laboratoires et l'Université sont bénéfiques pour tous les opérateurs du champ scientifique lillois et que cette ouverture d'une grande école sur les laboratoires est un bon exemple de la collaboration souhaitée entre les différentes institutions de l'enseignement supérieur sur un site.

Le rapport met également en avant un certain nombre de points plus ponctuels d'amélioration qui appelle quelques remarques et informations.

Depuis la visite du comité, l'école a connu une évolution de sa gouvernance liée au changement de directeur. L'équipe de direction a été renforcée et compte désormais douze personnes avec le directeur, dont huit directrices et codirecteurs de "secteurs". Six personnes sont des enseignants-chercheurs, sept sont des femmes, dont la directrice adjointe, et la totalité des statuts d'enseignants y est représentée. Quatre chargé(e)s de mission s'ajoutent cette équipe.

La formation continue est désormais animée par un chargé de mission dédié, par ailleurs maître de conférences, qui conduit actuellement un audit complet des activités. Si son développement constitue toujours une priorité, il est patent que celui-ci devra passer par des investissements en compétences dont l'école ne dispose pas à ce stade.

Nous avons également mis en place une mission à l'égalité de genre, qui fait suite à l'adoption d'une charte éponyme, et lancerons à la rentrée 2019 un travail collectif autour des engagements de l'école en faveur de l'environnement.

Ensuite, le sujet spécifique de la pédagogie nous semble ne pas avoir été saisi dans sa diversité par les évaluateurs. Ainsi, la mise en place d'un système très original de notation par lettres en 1^{er} cycle et le projet d'aller vers une évaluation par compétences participent de notre point de vue d'une évolution sensible de la pédagogie. De la même manière, l'engagement d'une réforme structurelle du cycle master s'accompagnera d'une réflexion spécifique sur les manières d'enseigner.

Enfin, le comité mentionne, à juste raison, le fonctionnement du Conseil d'administration, et notamment son caractère insuffisamment stratégique. Il propose la création d'une CEVE destinée à "alléger" les séances plénières. Une réflexion a été engagée sur ce sujet, sans bien sûr préjuger de la décision qui sera finalement prise.

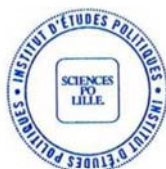
En renouvelant nos remerciements à l'équipe du HCERES et au comité d'évaluation, nous souhaitons redire combien ce rapport est une source utile de réflexion pour l'action future.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le directeur, l'expression de nos salutations distinguées.

Benoît Lengaigne



Directeur du 1/09/15 au 28 /02/19



Pierre Mathiot



Directeur jusqu'au 31/08/15 et depuis le 1/03/19

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Institut d'études politiques de Lille a eu lieu du 27 au 29 novembre 2018. Le comité d'évaluation était présidé par M. Sébastien Bernard, professeur de droit public à l'université Grenoble Alpes et ancien président de l'université Pierre Mendès France - Grenoble 2.

Ont participé à cette évaluation

M. Florian Giraudo, ancien étudiant en M2 management du sport à l'université Paris-Sud ;

Mme Florence Housset, secrétaire générale adjointe de l'académie de Créteil ;

M. Marc Lits, professeur émérite de sciences de l'information et de la communication à l'université catholique de Louvain ;

Mme Sabine Mage, professeure de sciences économiques et VPCFVE à l'université Paris-Dauphine ;

Mme Hélène Tinti, responsable de mission Open Innovation à Paris Région Entreprises.

Philippe Thiard, conseiller scientifique et Clémentine Francez-Carrère, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

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



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

hceres.fr

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

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

