



Sciences Po
Bordeaux

Sciences Po Bordeaux, un modèle à faire vivre

Projet pour la direction de
Sciences Po Bordeaux 2026-2031

Gilles PINSON
Professeur des Universités

Préambule

Ce projet est le fruit d'une démarche collective entreprise par une équipe d'enseignants-chercheurs de Sciences Po Bordeaux. Il s'est nourri de consultations, d'entretiens et d'échanges avec une grande diversité d'acteurs et d'actrices de notre communauté : personnels administratifs et techniques, enseignant-es-chercheur-es et chercheur-es, services, organisations syndicales, associations étudiantes et membres extérieurs du conseil d'administration.

Afin de garantir un espace d'expression libre, cette démarche s'est également appuyée sur un questionnaire anonyme adressé à l'ensemble des personnels. L'objectif était simple : mieux cerner les forces de notre établissement, identifier les difficultés qui pèsent sur son fonctionnement quotidien, et dégager des voies d'amélioration pour les années à venir.

Les propositions réunies ici sont issues de ce travail d'écoute. Elles ne prétendent pas clore la discussion, mais l'ouvrir et la prolonger. Si le conseil d'administration me fait l'honneur de m'accorder sa confiance, cette méthode -écouter, délibérer, décider collectivement, accorder un grand soin à la mise en œuvre des décisions- restera au cœur du mandat.

Bordeaux, le 21 mai 2026

Sommaire

L'identité de Sciences Po Bordeaux : un modèle d'excellence et d'ouverture	3
Un modèle unique à consolider face aux mutations	3
Ouverture sociale et ancrage territorial	4
Le cœur de notre mission : consolider la formation et la recherche	5
Formation et enseignement : soigner la mise en œuvre	5
Une recherche d'excellence au service de l'établissement et de la Cité	7
Faire communauté : la qualité de vie des étudiant-es et des personnels comme priorité	9
Vie étudiante : tolérance zéro contre les VSS et les discriminations, cap sur l'inclusion	10
Qualité de vie au travail : restaurer la confiance et la reconnaissance	11
Le rayonnement de l'IEP : une ambition partenariale locale et internationale	13
Relations extérieures : renforcer notre ancrage sociétal	13
Relations Internationales : une ouverture au monde à amplifier	14
Gouvernance et pilotage : collégialité, transparence et soutenabilité	15
Refonder la gouvernance : collégialité, transparence, participation	15
Consolider nos ressources, nos partenariats et notre capacité d'initiative	18

L'identité de Sciences Po Bordeaux : un modèle d'excellence et d'ouverture

Un modèle unique à consolider face aux mutations

La future direction de Sciences Po Bordeaux devra porter un message d'optimisme. Les formations et le diplôme de l'établissement demeurent fortement attractifs, en formation initiale comme en formation continue. Les candidatures sur Parcoursup, les très bonnes conditions d'insertion professionnelle des diplômé-es et la réussite de la politique d'ouverture sociale en témoignent. L'établissement dispose donc d'un socle solide, reconnu et source d'une très forte attractivité.

Cette solidité ne signifie pas immobilité. Le monde dans lequel Sciences Po Bordeaux a été créé a profondément changé : les rôles respectifs de l'État, des collectivités territoriales, des organisations internationales, des entreprises, des associations, ONG et du privé dans l'action publique et la régulation des ordres sociaux et économiques se sont largement recomposés ; les politiques publiques se pensent désormais davantage comme des formes d'action publique et d'action collective. Sciences Po Bordeaux a accompagné ces transformations et les a souvent même anticipées : passage d'un diplôme en trois ans à un diplôme en cinq ans, diversification des masters, évolution d'un modèle centré sur les concours vers une offre plus large de débouchés.

Pour autant, les fondamentaux demeurent. Le modèle pédagogique de Sciences Po Bordeaux repose encore et toujours sur une articulation rare voire unique entre mobilisation des connaissances produites par les sciences sociales dans leur diversité (droit, science politique, histoire, économie, sociologie, gestion), formation par la recherche et mise en contact avec les mondes professionnels. L'internationalisation des cursus et des débouchés et l'importance accordée aux compétences en langues constituent un autre marqueur fort de la formation à Sciences Po Bordeaux. Ce modèle dote les diplômé-es de compétences transversales fortement reconnues (notamment dans le cadre du RNCP) : expression écrite et orale, enquêtes et analyse des données et plus généralement capacité à décrypter des situations complexes, à concevoir et piloter des projets, et à exercer des fonctions de décision, de conseil, d'expertise ou d'accompagnement dans les secteurs public, associatif et privé, à différentes échelles, du local à l'international. C'est ce « cocktail » qui fait l'attractivité de Sciences Po Bordeaux, l'intérêt des étudiant-es pour leurs études, le plaisir d'y enseigner et d'y conduire des recherches, et plus généralement d'y travailler.

L'enjeu n'est donc pas tant de réinventer l'identité de Sciences Po Bordeaux que de mieux expliciter et défendre le modèle pédagogique qui en constitue le cœur ; de montrer que ce modèle est capable de prendre en charge les défis nouveaux (intelligence artificielle, urgence climatique, violences et discriminations, sécurité, hybridation des régimes politiques, etc.) ; et de réaffirmer ce qui en fait la force : une grande école publique de sciences sociales, adossée à deux centres de recherche d'excellence, internationalisée, ouverte sur les mondes professionnels comme sur la société, et attachée à l'esprit critique comme au débat pluraliste.

Affirmer et renouveler le modèle Sciences Po Bordeaux

- **Construire un récit clair et partagé sur le « modèle Sciences Po »**, en lien avec les autres IEP, mobilisable dans la communication externe, l'orientation des candidat-es et les relations avec les partenaires.
- **Mieux valoriser les éléments qui font notre singularité** : l'articulation entre recherche et professionnalisation, l'internationalisation, la pluridisciplinarité, l'importance des langues et l'ouverture sur la Cité.
- **Rendre plus visibles les preuves concrètes de ce modèle** : insertion professionnelle des diplômé-es, travaux étudiants, écosystèmes constitués autour des masters, partenariats internationaux, publications et interventions des enseignant-es-chercheur-euses dans la Cité.
- **Poursuivre l'adaptation des formations aux enjeux émergents** (IA, données, transitions, démocratisation, etc.), non pour céder à l'air du temps, mais pour rester fidèles à la vocation de Sciences Po Bordeaux : former des esprits libres, critiques et capables d'agir dans un monde qui change.

Ouverture sociale et ancrage territorial

La politique d'ouverture sociale est une des grandes réussites de Sciences Po Bordeaux. L'algorithme « maison » développé et mis en place depuis l'entrée sur Parcoursup a produit des effets très positifs, salués jusqu'au niveau national. Notre système a le double avantage de maintenir un très haut niveau d'exigence académique et de diversifier l'origine sociale et géographique des admis-es. 90% des admis-es se sont vu accorder une mention TB au bac, ce qui nous place au 2e rang des IEP juste derrière Paris (91%). En ce qui concerne le taux de boursier-es du supérieur parmi les admis-es, nous sommes en tête (15%). Par ailleurs, notre algorithme permet de faire davantage de place aux bachelier-es issu-es des lycées les moins privilégiés et des milieux de classes moyennes et populaires que l'algorithme standard de Parcoursup (OAD).

Associé au programme JPPJV (« Je le Peux Parce que Je le Veux »), notre système d'admission permet de faire une place de choix aux candidat-es de la Région Nouvelle Aquitaine et d'asseoir ainsi notre ancrage dans la grande région et d'assurer une ouverture territoriale, dans le rural et les Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville (QPV). Aujourd'hui 15% des admis-es ont bénéficié de ce programme d'information et de préparation au concours qui permet de lever une partie des obstacles liés à l'auto-censure, à la méconnaissance des études et des conditions d'entrée à Sciences Po Bordeaux.

Si la politique d'ouverture sociale de Sciences Po Bordeaux a produit des résultats probants, des marges de progression demeurent. L'examen oral, bien que moins discriminant socialement que l'écrit, n'est pas exempt de biais : il reste légèrement défavorable aux boursier-ères du secondaire ainsi qu'aux candidat-es originaires des outre-mers. Une réflexion devra être engagée sur les modalités du concours et les paramètres de l'algorithme pour atténuer ces effets.

Sur le volet amont, si le programme JPPJV a démontré son efficacité, une analyse actualisée pourrait être entreprise afin de vérifier si nous couvrons bien l'ensemble des lycées qui accueillent les élèves résidant dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), à l'échelle de Bordeaux Métropole comme des autres agglomérations de la région. Une intervention auprès des tissus associatifs locaux pourrait par ailleurs permettre d'amplifier les effets du dispositif.

Par ailleurs, l'accessibilité géographique des lieux des oraux d'admission reste un obstacle réel pour les candidat-es éloigné-es (résidant notamment dans les régions des quarts Nord-Est et Sud-Est de l'hexagone mais aussi en Bretagne ou en Normandie). En lien avec les autres IEP, il conviendra d'étudier la possibilité d'ouvrir des centres d'examen en dehors de la région Nouvelle-Aquitaine, afin que la distance ne soit plus un facteur de renoncement.

Il est enfin essentiel de travailler l'ouverture sociale « par l'aval » en adaptant davantage notre établissement et nos formations à la diversité croissante de nos étudiants. Cela suppose d'une part une réflexion sur nos pratiques et contenus pédagogiques, afin qu'ils reflètent mieux cette diversité sociale et géographique, et d'autre part un renforcement de nos dispositifs d'accompagnement -notamment les mentorats disciplinaires, notamment en langues.

Poursuivre et approfondir notre politique d'ouverture sociale

- **Continuer à travailler sur les modalités de l'examen oral** pour atténuer les biais défavorables aux boursier·ères du secondaire et aux candidat·es des outre-mers.
- **Continuer à améliorer l'algorithme d'admission** afin de neutraliser autant que faire se peut les effets résiduels de sélection sociale.
- **Étudier la possibilité d'ouvrir des centres d'examen en dehors de la région Nouvelle-Aquitaine**, en coordination avec les autres IEP, afin de lever l'obstacle géographique pour les candidat·es éloigné·es.
- **Explorer la piste d'une amplification du programme JPPJV** en identifiant les lycées (notamment en zones rurales et dans les QPV) qui pourraient rejoindre le dispositif et en s'appuyant sur les tissus associatifs locaux.

Le cœur de notre mission : consolider la formation et la recherche

Formation et enseignement : soigner la mise en œuvre

La formation constitue, avec la recherche, le cœur vivant de l'activité de Sciences Po Bordeaux. À l'instar des autres IEP, l'établissement a traversé au cours des dernières décennies des transformations profondes qui ont redessiné en profondeur son modèle pédagogique et son offre de formation.

La première de ces transformations, et sans doute la plus structurante, fut le passage au système LMD, qui a fait évoluer un diplôme obtenu en trois ans vers un cursus en cinq ans. Cette adaptation n'a pas été sans difficulté mais elle a permis de renforcer la formation des étudiant·es et de diversifier considérablement les débouchés qui leur sont offerts. Le développement d'une offre de masters, qui s'est étoffée et structurée au fil des années, en est la manifestation la plus visible.

Au cours du mandat qui s'achève, l'établissement a conduit une vaste réforme de ses deux cycles de formation. La refonte du premier cycle a permis de décaler l'année de mobilité internationale en troisième année, assurant ainsi une meilleure continuité dans l'apprentissage des fondamentaux. Elle a également rendu possible la mise en place de l'atelier DECA « Données : enjeux, collecte et analyse », dispositif ambitieux de formation à la production et à l'interprétation des données. Cet atelier répond à un enjeu essentiel pour un public d'étudiant·es se destinant à des fonctions de décision, d'aide à la décision ou d'animation du débat public : être armé·es des outils intellectuels leur permettant d'évaluer les données, les informations et les discours qu'ils nourrissent. Il répond aussi à un impératif civique, dans un contexte où la défense de la méthode scientifique et de la rationalité dans le débat public n'a jamais été aussi urgente.

La réforme du second cycle a quant à elle permis de moderniser les maquettes des masters existants et de réorganiser l'offre autour de quatre pôles cohérents, favorisant les synergies entre formations. Elle a également permis

de faire émerger des programmes ambitieux et innovants, à l'image du master « Gouvernance des politiques de santé publique », conduisant à une double diplomation avec l'Institut de Santé Publique d'Épidémiologie et de Développement (ISPED).

Le mandat qui s'achève a enfin vu le développement de partenariats novateurs avec des établissements relevant des sciences de la vie, des sciences physiques et de l'ingénieur, dont le bi-diplôme avec l'INP-ENSMAC constitue l'exemple le plus prometteur : former des étudiant-es doté-es d'une double culture en sciences sociales et sciences de l'ingénieur répond à une demande croissante des mondes professionnels et illustre la capacité de Sciences Po Bordeaux à innover sans renier ses fondamentaux.

Ces réformes successives ont été exigeantes pour l'ensemble des personnels, enseignant-es comme administratifs et techniques. Elles ont mobilisé des énergies considérables, sollicité les services de scolarité, des admissions, des stages et carrières, la cellule d'appui à la pédagogie et les équipes enseignantes dans un effort soutenu et prolongé. Ce constat n'est pas une critique : il pointe une réalité qu'il faut nommer pour mieux en tirer les conséquences.

Sur le front de l'intelligence artificielle, enfin, Sciences Po Bordeaux a engagé une démarche pionnière et collective. Une charte d'utilisation des outils d'IA générative a été élaborée, distinguant les usages autorisés -ceux qui permettent à l'étudiant de trouver des inspirations et de faciliter sa démarche de recherche- des usages proscrits, assimilés à de la fraude et du plagiat. Une convention citoyenne étudiante organisée en avril 2025 a par ailleurs ouvert un espace de réflexion collective sur les potentialités, les risques et les différentes modalités d'usage de l'IA, associant largement la communauté pédagogique dans une démarche délibérément non prohibitive.

Le prochain mandat ne sera pas celui de nouvelles grandes réformes pédagogiques. Après plusieurs années de transformations importantes, la priorité doit être de faire vivre pleinement les réformes engagées : en consolider les acquis, en identifier les fragilités, en corriger les effets non anticipés et en améliorer les conditions concrètes de mise en œuvre. Ce choix n'est pas un renoncement : il relève d'une conception exigeante de la réforme, qui suppose de donner à chacun les moyens de mettre en œuvre dans de bonnes conditions ce qui a été engagé et d'accorder davantage d'attention aux conditions réelles dans lesquelles personnels administratifs et enseignant-es exercent leurs missions. Il s'agit en somme de passer d'une logique de transformation à une logique de consolidation.

Cela suppose d'abord de soutenir les services d'appui à la formation (scolarité, cellule d'appui à la pédagogie, services des stages, bibliothèque) en les dotant d'outils performants et adaptés, et en allégeant les tâches répétitives qui mobilisent une énergie précieuse. Cette reconnaissance doit aussi se traduire dans la politique de primes et d'avancements, afin de mieux valoriser l'investissement et le professionnalisme des agent-es concernés.

Cela doit ensuite conduire la direction à soutenir politiquement et matériellement les responsables de formation et les porteurs de projets innovants, qui ont besoin d'un appui institutionnel clair pour aller au bout de leur mission. Cela suppose enfin de se doter d'une politique pluriannuelle de l'emploi, couvrant à la fois les besoins administratifs et les besoins enseignants, afin d'adosser les formations à des moyens humains adaptés.

Au-delà de la consolidation, le prochain mandat devra affirmer une conviction forte : c'est à l'échelle des masters que se constituent les écosystèmes qui permettent la socialisation des étudiant-es aux mondes professionnels et que se préparent les conditions de leur insertion. Autour des masters et des pôles qui les fédèrent, se constituent des communautés, des réseaux où se nouent les relations avec les milieux professionnels, les alumni et les partenaires académiques. Leur rayonnement est celui de Sciences Po Bordeaux tout entier. Il convient donc de leur donner les moyens de se développer, de se faire connaître et de s'améliorer en continu.

Sur la question de l'intelligence artificielle, l'orientation est claire : l'IA générative ne doit pas être subie comme une contrainte technique ou vécue comme une menace, mais intégrée de manière raisonnée et transparente. En automatisant certaines tâches chronophages, elle peut libérer un temps qui peut être réinvesti dans ce qui constitue l'essence d'un IEP : les activités pédagogiques, l'accompagnement des projets étudiant-es et la recherche. L'IA

ne remplace pas l'esprit critique ; elle le met au défi. Elle ne remplace pas l'agent-e administratif-ve ; elle peut l'émanciper de la bureaucratie répétitive. Toutefois, le recours à ces outils ne saurait s'affranchir d'une prise en compte de leur coût écologique considérable. En adoptant cette posture à la fois audacieuse et raisonnée, Sciences Po Bordeaux a l'ambition de devenir un modèle de numérique responsable au sein du réseau des grandes écoles françaises. L'enjeu final dépasse la simple efficacité opérationnelle : il s'agit de former des citoyen-nés capables de naviguer dans une société où la capacité à discerner le vrai du faux, à critiquer un algorithme tant pour ses biais que pour son impact environnemental, et à collaborer avec des systèmes intelligents sera un ingrédient toujours plus central des sociétés démocratiques.

Consolider et faire rayonner nos formations

- **Stabiliser les maquettes et s'assurer des bonnes conditions de mise en œuvre des réformes.** Doter les services de scolarité d'outils performants et examiner les possibilités d'alléger les tâches répétitives.
- **Donner aux équipes enseignantes et aux responsables de formation les moyens d'aller au bout de leur mission.** Apporter un soutien politique fort aux porteurs de projets innovants et se doter d'une politique pluriannuelle de l'emploi permettant d'anticiper les besoins des formations plutôt que de les subir.
- **Renforcer le rayonnement des masters et de leurs écosystèmes.** Mieux valoriser les formations et les partenariats, réformer les conseils de perfectionnement en y associant alumni et professionnels, et renforcer le Pôle Carrières au service direct des pôles.
- **Assurer l'ouverture effective du bi-diplôme Sciences Po Bordeaux / INP-ENSMAC** à la rentrée 2027, en lui donnant les moyens de son développement.
- **Adopter une politique ambitieuse et collective face à l'IA générative** : poursuivre les démarches d'exploration associant l'ensemble de la communauté pédagogique et positionner Sciences Po Bordeaux comme un modèle de numérique responsable.

Une recherche d'excellence au service de l'établissement et de la Cité

Sciences Po Bordeaux dispose aujourd'hui d'une capacité de recherche sans précédent. Avec ses 22 chercheur-ses, sa soixantaine d'enseignant-es-chercheur-ses, ses 120 doctorant-es épaulé-es par 25 personnels d'accompagnement de la recherche hautement qualifiés, l'établissement s'affirme comme l'un des pôles majeurs de recherche en sciences sociales en France, et plus largement en Europe. Cette dynamique se traduit par une production scientifique soutenue, qu'il s'agisse de publications -ouvrages, articles scientifiques et textes de valorisation- ou de thèses soutenues.

Cette dynamique scientifique s'appuie d'abord sur deux unités mixtes de recherche (UMR) qui donnent à Sciences Po Bordeaux une identité singulière dans le paysage des sciences sociales : le Centre Émile Durkheim (CED) et Les Afriques dans le monde (LAM). Ensemble, ces deux laboratoires constituent un socle de recherche à la fois fortement ancré dans les disciplines (science politique, sociologie, anthropologie, économie politique, histoire) et résolument ouvert sur les grands enjeux contemporains.

Le CED se distingue par sa capacité à articuler science politique et sociologie pour interroger les transformations des sociétés contemporaines : recompositions de l'action publique, inégalités sociales, mobilisations collectives, travail, santé, environnement, rapports au politique, relations internationales. Sa force tient à la combinaison d'une solide exigence théorique, d'une grande diversité de terrains -en France, en Europe et dans les Amériques- et d'une attention constante aux comparaisons internationales.

Le LAM, pour sa part, confère à l'établissement une expertise rare et reconnue sur les Afriques et leurs diasporas. En réunissant des chercheuses et chercheurs spécialistes des sociétés africaines dans toute leur diversité, il permet de penser les dynamiques politiques, sociales, économiques, culturelles et internationales du continent sans les enfermer dans une approche régionale étroite. Le LAM éclaire au contraire les Afriques comme un observatoire central des transformations du monde : recompositions politiques, mobilités, conflictualités, urbanisations, rapports postcoloniaux, circulations religieuses, culturelles et économiques.

La recherche en 2024

418

Membres des laboratoires

21

Thèses soutenues

242

Publications

1.04 M€

Budget engagé

Cette activité scientifique est accompagnée et amplifiée par la Direction de la recherche, qui joue un rôle essentiel dans l'organisation de la Commission scientifique, la gestion des contrats de recherche et la mise en œuvre d'une stratégie de recherche à l'échelle de l'établissement. En lien avec les chargés de communication des laboratoires et le service de communication, elle déploie une politique active de valorisation -dont les Cafés recherche constituent l'une des manifestations les plus visibles- et assure l'organisation des grands colloques accueillis par l'établissement, comme ceux de l'Association française d'économie politique en 2025 et de la *Society for Advanced Socio-Economics* en juillet 2026. Elle est enfin devenue un catalyseur de coopérations croissantes entre les deux laboratoires, comme en témoignent les deux séminaires « inter-labos » sur l'économie politique des capitalismes et les sciences sociales du droit

La relation entre recherche et formation constitue un autre acquis solide et précieux des dernières années. A Sciences Po Bordeaux, la recherche a toujours irrigué les enseignements dispensés, mais cette relation a été significativement renforcée lors de la réforme du premier cycle, notamment avec la création de l'atelier DECA, qui ancre la culture scientifique et la maîtrise des données au cœur de la formation initiale.

Pour autant, la contribution de la recherche à l'enseignement et à la vie de la Cité reste insuffisamment visible et explicite, que ce soit auprès des étudiant-es, des partenaires du territoire ou du grand public. L'enjeu du prochain mandat sera donc de mieux faire comprendre comment la production de connaissances à Sciences Po Bordeaux nourrit ce qui est enseigné et comment elle se met au service de la Cité (collectivités, associations, entreprises) dans un contexte où la défense des sciences sociales, de la méthode scientifique et du débat rationnel n'a jamais été aussi nécessaire.

Le prochain mandat devra s'appuyer sur ces acquis tout en engageant des évolutions ciblées sur plusieurs fronts. Le premier concerne les liens entre recherche et formation continue. Si la réforme du premier cycle a permis de renforcer la manière dont la recherche irrigue la formation initiale, ce mouvement a insuffisamment impacté la formation continue. Il s'agira donc d'engager une réflexion sur la manière dont les recherches menées dans l'établissement pourraient davantage nourrir les enseignements proposés aux publics de la formation continue. Cela pourrait passer par une implication des laboratoires et de la direction de la recherche dans la définition de l'offre, ainsi que par la transposition de certains enseignements de formation initiale dans des formats adaptés.

Le deuxième front concerne le recrutement des enseignant-es-chercheur-es. Dans un contexte de raréfaction des crédits publics, les postes s'ouvrent le plus souvent au gré des départs en retraite, ce qui rend l'anticipation d'autant plus nécessaire, notamment pour veiller, à chaque recrutement, à progresser vers la parité au sein des équipes. La direction actuelle a fait un pas important en évitant la simple reconduction à l'identique des profils des postes vacants. Il s'agira d'aller plus loin : en développant un tableau de bord précis des besoins en enseignement et en recherche, en consultant systématiquement les deux laboratoires sur les profils manquants, et en structurant des

délibérations transparentes au sein de la Commission et du Conseil scientifiques, permettant à chacun de s'exprimer sur la base d'informations partagées.

Le troisième front concerne la valorisation et la médiation scientifique. Les chercheur·ses et enseignant·es-chercheur·ses de Sciences Po Bordeaux sont déjà fortement engagé·es dans la diffusion de leurs travaux auprès de publics variés : conférences grand public, interventions auprès d'organisations professionnelles, contributions dans les musées ou les établissements scolaires, présence dans les médias locaux et nationaux. L'établissement pourrait toutefois mieux soutenir ces initiatives en se dotant d'une véritable politique de médiation scientifique, construite en lien étroit avec les deux laboratoires. Cela suppose de renforcer les moyens humains dédiés à ces missions au sein des laboratoires : le LAM ne dispose plus de chargé·e de communication à temps plein, tandis que la personne en poste au CED est déjà très sollicitée. Cette politique pourrait aussi mobiliser les compétences des personnels de la bibliothèque, dont les savoir-faire en matière de documentation, de diffusion des connaissances et d'accompagnement des publics constituent une ressource importante.

Valoriser et faire rayonner notre recherche

- **Renforcer les liens entre recherche et formation continue**, en impliquant les laboratoires dans la définition de l'offre et en développant des modules adaptés aux socioprofessionnels à partir des recherches conduites dans l'établissement.
- **Structurer une politique pluriannuelle de recrutement des enseignant·es-chercheur·ses**, adossée à un tableau de bord précis des besoins et à des procédures de concertation transparentes associant les laboratoires et la Commission scientifique.
- **Doter l'établissement d'une politique de médiation scientifique ambitieuse** : renforcer les moyens humains dans les deux laboratoires, soutenir la présence des chercheur·ses dans les médias et l'espace public, et mieux mobiliser les compétences internes en la matière.
- **Développer une politique proactive de sécurisation des ressources des laboratoires**, impliquant notamment la défense des dotations des tutelles aux UMR.
- **Commanditer dès la rentrée 2026 un rapport évaluatif sur les dispositifs de soutien financier** à la recherche impliquant une consultation des parties prenantes.

Faire communauté : la qualité de vie des étudiant·es et des personnels comme priorité

L'excellence de Sciences Po Bordeaux est indissociable du bien-être de sa communauté. Garantir un environnement d'étude et de travail sain, inclusif et libéré de toutes formes de violences ou discriminations n'est pas une option : c'est notre priorité. A cet effet, une direction adjointe sera créée pour porter ces questions tant au niveau des personnels, qu'au niveau des étudiant·es. Cette ambition s'inscrit pleinement dans le prolongement du travail remarquable déjà accompli par nos équipes et nos associations étudiantes, notamment à travers les récents Plans d'action pour l'égalité professionnelle (2024-2027). À l'instar d'autres universités internationales, l'intégration des principes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) ne doit plus se limiter à une simple conformité aux exigences réglementaires, mais s'ancrer dans la culture de l'établissement. La notion de « réflexe d'EDIA » développée par l'Université de Montréal ou les plans stratégiques de l'Université Laval, démontre que ces politiques sont non

seulement de nature à prévenir les cas de violence et de discrimination, mais aussi de puissants leviers d'attractivité et de performance lorsqu'elles sont portées politiquement.

Vie étudiante : tolérance zéro contre les VSS et les discriminations, cap sur l'inclusion

Aujourd'hui, Sciences Po Bordeaux fait face à des défis majeurs qui exigent de se donner les moyens de lutter contre toutes les formes de violence et de discrimination. La lutte contre les Violences Sexistes et Sexuelles (VSS) constitue à cet égard une urgence absolue. Si l'établissement dispose depuis 2018 d'une « Cellule de veille et d'écoute » (CVE) dont l'expertise pluridisciplinaire est un acquis précieux, et que des modules de prévention essentiels sont déjà déployés auprès des primo-entrants et des associations, ses ressources restent limitées. Par ailleurs, l'augmentation constante du nombre d'étudiant·es bénéficiant d'aménagements spécifiques -dont le nombre a plus que doublé entre 2023 et 2026, passant de 57 à 116- témoigne de l'élargissement de notre politique d'accueil, tout en exigeant en retour un accompagnement renforcé. De même, la pleine intégration au programme national « Atypie-Friendly » pour mieux prendre en compte la neurodiversité est un impératif.

Pour porter politiquement cette ambition et soutenir plus efficacement la CVE, la mise en place d'une Direction adjointe EDI apparaît indispensable. Cette ingénierie de l'accompagnement doit s'appuyer sur la culture de la prévention déjà initiée. À ce titre, le plan de formation obligatoire contre les VSS, attendu depuis 2021, doit enfin être opérationnalisé pour l'ensemble des personnels administratifs et enseignants. Parallèlement, il est nécessaire d'instaurer une politique de transparence par la publication d'un rapport annuel exhaustif sur le nombre de signalements, leur nature et les suites disciplinaires données (incluant les mesures de responsabilisation des étudiant·es), outil indispensable pour briser le sentiment d'impunité et objectiver les données.

Enfin, l'inclusion passe par un engagement déterminé contre toutes les formes de discrimination. Dans la continuité des actions de sensibilisation portées par la mission Égalité et le tissu associatif étudiant, la signature de la Charte d'engagement LGBTQIA+ de l'Autre Cercle, la consolidation des ateliers de prévention du racisme, et la formalisation de conventions avec le parquet pour sécuriser la transmission des signalements (sur le modèle récemment adopté par l'Université Bordeaux Montaigne) sont autant d'étapes décisives pour structurer une politique-cadre exemplaire.

Lutter contre les VSS et faire de l'EDI un réflexe institutionnel

- **Créer une direction adjointe EDI** chargée notamment de la lutte contre les VSS et toute forme de discriminations.
- **Faire de la lutte contre les VSS une priorité** : tolérance zéro, accompagnement immédiat et traitement systématique de chaque signalement. En cas de comportement récurrent, convocation obligatoire et formation adaptée. Si les faits persistent, des suites disciplinaires sont engagées, pouvant aller jusqu'à la saisine de la justice pénale.
- **Déployer un plan de formation VSS et EDI** : rendre une formation VSS et EDI obligatoire pour toutes les directions, responsables de masters, comités de recrutement et jurys d'admission et inscrire ces engagements dans les fiches de poste.
- **Se doter d'une politique de lutte contre les discriminations** : adopter une politique cadre en matière de lutte contre les discriminations incluant la signature de la Charte de l'Autre Cercle et l'intégration pleine et entière des enjeux liés à la prévention du racisme.
- **Accueillir la neurodiversité** : engager l'IEP dans le réseau national « Atypie-friendly » et faciliter la transition secondaire-supérieur via des groupes de travail inter-IEP.

Qualité de vie au travail : restaurer la confiance et la reconnaissance

Les consultations menées par questionnaire et entretiens font apparaître une situation contrastée. D'un côté, les personnels de Sciences Po Bordeaux expriment très majoritairement leur attachement à l'établissement et leur satisfaction d'y travailler. La qualité des étudiant-es, la réputation de l'école, de ses centres de recherche et de son diplôme constituent des motifs de fierté largement partagés. De même, la taille humaine de l'établissement, la diversité des missions, la qualité des collègues et des services, ainsi que des circuits de communication et de décision encore relativement courts, sont régulièrement évoqués comme des atouts importants.

Toutes les conditions semblent donc réunies pour faire de Sciences Po Bordeaux un cadre de travail favorable à l'efficacité collective comme à l'épanouissement professionnel de chacun-e. Pourtant, les consultations font aussi apparaître des difficultés réelles, parfois même des signaux de souffrance au travail. Plusieurs répondant-es évoquent une dégradation progressive des conditions et de l'ambiance de travail, une surcharge croissante et une reconnaissance insuffisante de l'investissement consenti. Plus préoccupantes encore sont les tensions mentionnées entre services ou catégories de personnels, ainsi que le sentiment d'inégalités de traitement dans les processus d'avancement ou d'attribution des primes.

Ces difficultés ne remettent pas en cause l'envie des personnels de s'investir dans l'établissement, mais elles ne doivent pas être minimisées. Elles reflètent une transformation organisationnelle de moyen terme : en un peu plus de quinze ans, Sciences Po Bordeaux a fortement grandi, sa population étudiante augmentant d'environ un tiers. Cette croissance a conduit l'administration à passer progressivement d'une organisation encore largement artisanale à une organisation plus structurée, plus technicisée, mais aussi plus sectorisée. Elle a pu produire davantage de cloisonnement, de procédures, de charges invisibles et de besoins de coordination. À cela s'ajoute la séquence récente de réformes, nécessaire mais éprouvante pour toutes les catégories de personnels. Enfin, les outils informatiques, bureautiques et de gestion sont régulièrement identifiés comme une source de difficultés : insuffisamment adaptés aux besoins, ils peuvent simplifier certaines opérations, mais aussi parfois générer paradoxalement un surcroît de travail.

La qualité de vie au travail doit donc devenir un axe central du prochain projet d'établissement. Elle ne se réduit ni à quelques dispositifs ponctuels, ni à une politique de convivialité, aussi nécessaire soit-elle. Elle se joue d'abord sur le terrain de la justice procédurale et distributive : clarté des règles, équité des décisions, reconnaissance du travail réellement accompli et possibilité donnée à chacun-e de se projeter dans son parcours professionnel.

Sciences Po Bordeaux ne part pas de rien. Le bilan d'action QVTE 2018-2022 et le travail du CHSCT ont permis de structurer une mission « Santé et Prévention » et de consolider des avancées importantes, telles que l'espace d'allaitement ou l'accompagnement des proches aidants. Ces efforts doivent être confirmés et prolongés. Mais l'enjeu principal des prochaines années sera de restaurer lisibilité, confiance et collégialité dans le fonctionnement interne de l'établissement.

Cela suppose d'abord de marquer une pause dans les grandes réformes afin de permettre aux équipes de stabiliser les organisations, de consolider les procédures existantes et de retrouver du temps pour le travail bien fait. Cela suppose ensuite de conforter pleinement la démarche « Qualité de vie au travail », de renouveler la confiance accordée aux équipes et de donner toute sa place au Conseil social d'administration comme lieu de dialogue, d'alerte et de co-construction.

Plusieurs priorités devront guider la prochaine direction. La première concerne la transparence des politiques de promotion, d'avancement et de rémunération indemnitaire. Les règles d'attribution des primes, notamment du RIFSEEP et du Complément indemnitaire annuel (CIA), devront être clarifiées, mises à plat et rendues plus lisibles.

Il ne s'agit pas de nier la nécessité de reconnaître des engagements différenciés, mais de faire en sorte que les critères soient compréhensibles, discutés et acceptés. Une politique de transparence devra être construite avec les services, les ressources humaines, les représentant-es du personnel et les instances de dialogue social. Elle pourra notamment s'appuyer sur une « matrice de l'engagement » permettant d'objectiver les critères d'attribution, tout en garantissant anonymat et confidentialité des situations individuelles.

La deuxième priorité est la reconnaissance du « travail invisible ». Une grande partie de ce qui fait vivre l'établissement repose sur des engagements souvent peu visibles : participation aux instances, groupes de travail, accompagnement des étudiant-es, mentorat, missions transversales, contribution à la vie collective, soutien aux projets pédagogiques ou scientifiques. Ces activités doivent être mieux identifiées et prises en compte dans l'évolution globale des carrières, qu'il s'agisse des personnels administratifs, techniques, enseignant-es ou enseignant-es-chercheur-ses.

La troisième priorité concerne l'accompagnement des parcours professionnels. L'établissement devra mieux aider les personnels à identifier les voies possibles de promotion, de mobilité ou d'avancement, et à construire les conditions concrètes pour les emprunter, par exemple en facilitant la préparation des concours. La reconnaissance ne peut passer seulement par des primes ponctuelles ; elle doit aussi s'inscrire dans l'accompagnement des trajectoires professionnelles.

La quatrième priorité porte sur les outils et les conditions concrètes de travail. Une mission devra être lancée afin de recenser les besoins et difficultés liés aux outils informatiques, bureautiques et de gestion. L'objectif sera d'identifier les solutions permettant de simplifier les procédures, de faciliter certaines tâches, voire d'automatiser ce qui peut l'être, sans transférer de nouvelles charges invisibles sur les personnels.

Enfin, la qualité de vie au travail suppose de redonner du temps et des espaces à la respiration collective. Cela implique de permettre aux personnels de dégager du temps pour développer des projets personnels ou transversaux, mais aussi de repenser certains espaces afin de favoriser les rencontres informelles, la coopération et la convivialité. L'aménagement d'une salle de convivialité commune aux deux centres de recherche pourrait constituer une première piste. Plus largement, il faudra multiplier les moments de rencontre associant la diversité des personnels de l'établissement, afin de reconstruire du commun au-delà des cloisonnements de services, de statuts ou de métiers.

Renforcer la reconnaissance et la transparence ; favoriser la convivialité

- **Clarifier les règles de promotion et d'attribution des primes**, en s'appuyant sur la nouvelle direction adjointe EDI, le CSA, les organisations syndicales et le service RH.
- **Reconnaître le « travail invisible » et les engagements collectifs**, en élaborant une « matrice de l'engagement » permettant de mieux prendre en compte les responsabilités, les missions transversales, la participation aux instances et l'investissement dans la vie de l'établissement.
- **Accompagner les parcours professionnels**, en aidant les personnels à identifier leurs possibilités de promotion, de mobilité et d'évolution professionnelle, ainsi que les conditions concrètes pour les emprunter.
- **Simplifier les outils et les procédures de travail**, en lançant une mission sur les outils informatiques, bureautiques et de gestion afin de réduire les irritants, les tâches redondantes et les surcharges induites.
- **Redonner du temps et des espaces au collectif**, en aménageant les temps de travail pour permettre des projets personnels, collectifs ou innovants, en repensant certains espaces de convivialité et en multipliant les moments de rencontre entre catégories de personnels.

Le rayonnement de l'IEP : une ambition partenariale locale et internationale

Relations extérieures : renforcer notre ancrage sociétal

À l'instar des autres IEP, Sciences Po Bordeaux est aujourd'hui confronté à un défi de légitimité publique. Bien que les excellents taux d'insertion professionnelle et l'attachement historique de notre école au pluralisme intellectuel démentent largement les accusations de déconnexion ou de manque de pluralisme, ces perceptions pourraient à terme fragiliser l'institution dans un contexte budgétaire et politique de plus en plus contraint. Face à cela, la réponse ne saurait être défensive. Sciences Po Bordeaux doit au contraire s'affirmer comme un établissement pleinement ouvert sur la société en assumant une présence active dans le débat public, en renforçant ses liens avec les acteurs du territoire et en faisant de l'interaction avec la Cité une composante centrale de son identité.

Cette mutation requiert une structuration institutionnelle forte. La création d'un pôle Relations Extérieures au sein de l'architecture de gouvernance vise à donner un rôle central aux enjeux de relations publiques dans la gouvernance de l'établissement. Elle a aussi pour ambition de professionnaliser la gestion de nos relations avec toutes les composantes de notre environnement (collectivités territoriales, acteurs économiques, monde associatif, acteurs politiques, etc.) et de développer une politique active de *fundraising*. Par ailleurs, l'intégration des responsables de la communication et de la formation continue au Comité de Direction témoigne de la volonté claire d'ériger les relations extérieures en pilier clé de la stratégie d'établissement, au même titre que la formation ou la recherche.

Cette volonté de projection vers l'extérieur doit par ailleurs se traduire par une réappropriation de l'espace public et médiatique, local et national. Sciences Po Bordeaux doit redevenir le lieu incontournable du débat contradictoire dans la métropole. Cela passe par une politique d'événements « hors les murs » pour aller au-devant des citoyen-nes mais aussi par une modernisation des emblématiques Rencontres Sud-Ouest en diversifiant les formats (podcasts, captations vidéo) et en valorisant davantage l'expertise de nos enseignant-es-chercheur-ses ainsi que la trajectoire de nos alumni.

La communication de Sciences Po Bordeaux a nettement progressé ces dernières années sur le plan qualitatif. Il s'agit désormais de lui donner une dimension plus stratégique. Cela suppose de définir des priorités claires, des cibles et des messages adaptés, et d'intégrer pleinement la communication -y compris la communication de crise- à la stratégie d'établissement. Dans un contexte où les enjeux de réputation et de visibilité n'ont jamais été aussi importants, la communication ne peut plus être traitée comme une fonction d'accompagnement : elle doit devenir un levier à part entière de la stratégie de Sciences Po Bordeaux.

Il est deux types d'acteurs dont la visibilité externe reste insuffisamment soutenue par notre établissement : les associations étudiantes et le réseau des *alumni*. La vitalité et la diversité de la vie associative constituent un atout majeur de l'établissement, qui mérite d'être mieux valorisé dans notre communication et mieux appuyé sur le plan logistique. Quant aux *alumni*, trop souvent contraints d'agir seuls, ils bénéficieront d'un soutien renforcé, en communication notamment, qui permettra en retour à l'établissement de s'appuyer davantage sur eux, y compris pour la collecte de la taxe d'apprentissage.

Enfin, pour asseoir définitivement son utilité sociale, Sciences Po Bordeaux doit investir massivement la Formation Continue (FC) et la formation des élu-es. En s'appuyant sur la richesse de son écosystème de recherche interne (LAM, CED) et en ciblant spécifiquement la formation des élu-es locaux-ales (via l'obtention de l'agrément ministériel), l'établissement démontrera par la preuve sa capacité à accompagner les transformations de son territoire.

Ancrer l'institution dans son territoire et le débat public

- **Créer un pôle des Relations Extérieures** chargé de structurer nos partenariats et de développer une stratégie d'affaires publiques.
- **Développer la Formation Continue et formation des élu-es** : obtenir l'agrément ministériel (DIF élu-es) pour investir ce marché.
- **Articuler l'offre de FC avec l'expertise de nos laboratoires** pour proposer des formations liant recherche et pratiques professionnelles.
- **Repenser la participation de Sciences Po Bordeaux aux débats publics** : moderniser les Rencontres Sud-Ouest et organiser des événements « hors les murs » pour faire du débat pluraliste et contradictoire notre marque de fabrique.
- **Se doter d'une stratégie globale de communication et diversifier les relais** : médiatiser davantage nos expertises, développer le *media training*, repenser les « Rencontres carrières » en s'appuyant sur les pôles, systématiser la valorisation des projets tutorés et soutenir logistiquement nos associations.
- **Intégrer les directions de la Communication et de la Formation Continue au Comité de Direction.**

Relations Internationales : une ouverture au monde à amplifier

L'internationalisation est essentielle pour assurer l'attractivité de Sciences Po Bordeaux, cultiver l'ouverture d'esprit chez les étudiant-es, nourrir la recherche et promouvoir l'interculturalité. Sur ce plan, l'établissement dispose d'acquis solides : 165 universités partenaires, une année de mobilité obligatoire dont le passage de la deuxième à la troisième année a constitué une réforme ambitieuse et réussie, assurant une meilleure continuité pédagogique, une aide à la mobilité internationale sur fonds propres et dans le cadre d'AquiMob. Ces atouts font de Sciences Po Bordeaux un établissement déjà fortement internationalisé, reconnu comme tel par ses étudiant-es et ses partenaires.

Pour autant, de vrais enjeux d'internationalisation des formations demeurent, notamment au niveau du second cycle. Au premier cycle, le modèle des filières bi-nationales, qui participe de l'identité et de la notoriété de l'établissement, et « produit » des profils très recherchés d'étudiant-es cosmopolites, doit être conservé et mieux valorisé. Même si le dispositif est exigeant en termes de gestion et de ressources humaines et qu'il n'a sans doute pas vocation à être amplifié au-delà de l'existant sous peine de faire peser une pression supplémentaire sur les services de scolarité, il faudra accompagner la relance des filières avec l'Université de Turin (FIFI) et le Maroc (FIFMA avec l'Université internationale de Rabat). Un enjeu fort est aussi la reconnaissance de l'investissement pédagogique considérable que requièrent l'animation des filières binationales.

L'internationalisation en 2024

165	23%	6	12
Universités partenaires	Étudiant-es internationaux-ales	Filières internationales	Professeur-es invité-es

Lors du prochain mandat, c'est toutefois sur le niveau master que l'effort d'internationalisation devra porter. Une réflexion pourra être organisée à l'échelle de chacun des pôles afin d'identifier des pistes et des partenaires pouvant conduire, pour chaque master, à des mobilités simples voire à des formules de bi-diplomation, en s'assurant à chaque fois qu'il existe une vraie complémentarité pédagogique et scientifique entre les partenaires.

Par ailleurs, le mandat pourra être l'occasion de développer une vraie stratégie d'internationalisation tenant compte de l'héritage de l'établissement et de ses centres de recherche et de son positionnement. L'implantation

géographique et l'histoire de Sciences Po Bordeaux nous connectent naturellement aux mondes ibériques et à l'Afrique, Afrique du Nord incluse. Ces liens constituent un ancrage précieux, qu'il convient de renforcer et de mieux valoriser. L'approfondissement des liens avec les universités du Pays Basque sud pourra notamment être exploré.

Mais cette fidélité à notre historique de partenariat doit s'accompagner d'efforts ciblés vers les zones très demandées par les étudiant-es : Asie, Amérique latine, Afrique subsaharienne anglophone. Il s'agira d'identifier des pays clés en termes d'attractivité pour la mobilité sortante de nos étudiant-es, mais aussi pour notre visibilité internationale, Brésil, Canada, Mexique, Sénégal, Maroc, Kenya, Afrique du Sud, Inde, Indonésie, et d'y nouer des partenariats stratégiques durables.

Enfin, une véritable acculturation à l'international est nécessaire en interne pour mieux intégrer ses enjeux à l'ensemble de la formation. Cela suppose un pilotage renforcé et cohérent de la politique internationale de l'établissement. Un binôme à la Direction des Relations Internationales, assurant la coordination entre mobilités, filières bi-nationales, programmes anglophones, politique des langues et programme de professeurs invités, apparaît à cet égard indispensable pour donner à cette ambition la cohérence et l'impulsion qu'elle mérite.

Ouvrir Sciences Po Bordeaux sur le monde

- **Envisager une politique de développement de doubles-diplômes au niveau master**, en s'appuyant sur les pôles et en identifiant quelques thématiques porteuses (transitions, urbain, numérique, culture, « African studies » anglophones).
- **Consolider les filières bi-nationales** en valorisant davantage l'engagement pédagogique dans leur animation et leur gestion (notamment les missions qui s'avèrent souvent chronophages).
- **Développer le recrutement d'étudiant-es internationaux-ales** en développant des partenariats, à l'image de celui noué avec l'*Africa Leadership Academy* ; retisser les liens avec les alumni internationaux ou résidant à l'étranger en les mobilisant notamment dans le mentorat.
- **Avoir une politique des langues ambitieuse** en ouvrant deux chantiers : l'un sur les enjeux de certification confié aux coordinations des langues (LVA et LVB) ; l'autre sur l'enseignement de nouvelles langues (chinois, arabe notamment) en réponse à la très forte demande.
- **Développer l'offre de cours en anglais** : organiser un pilotage stratégique des parcours anglophones et ajuster le catalogue des cours aux standards internationaux.
- **Développer un programme plus ambitieux de professeur-es invité-es**, ciblant des profils reconnus, en lien direct avec les formations et la recherche, et valorisé en coordination avec le service de communication.

Gouvernance et pilotage : collégialité, transparence et soutenabilité

Refonder la gouvernance : collégialité, transparence, participation

Nos sociétés sont aujourd'hui traversées par des demandes croissantes de participation, de transparence et de démocratisation des organisations. Sciences Po Bordeaux n'échappe pas à cette exigence. Du côté des personnels

comme des étudiant-es, les demandes d'ouverture, de lisibilité des processus de décision et d'association aux choix collectifs se font légitimement entendre.

La gouvernance de l'établissement doit évoluer pour y répondre. C'est d'abord un enjeu démocratique : une institution qui forme des esprits critiques et des futurs acteurs de la vie publique se doit d'incarner elle-même les valeurs qu'elle enseigne. Mais c'est aussi un enjeu d'efficacité. Une gouvernance trop concentrée et peu lisible génère des tensions, alourdit la charge de travail et fragilise la qualité des décisions. À l'inverse, une gouvernance collégiale, transparente et bien structurée libère des énergies, renforce l'adhésion aux décisions communes et améliore les conditions d'exercice de chacun.

Le constat qui s'impose aujourd'hui est celui d'instances -Conseil d'administration, Conseil social d'administration, Commission et Conseil scientifiques, Conseil des études- dont les membres ont parfois le sentiment de ne pas disposer d'éléments et de temps suffisants pour décider en connaissance de cause, et de ne pas trouver assez d'espace pour un débat réel. Les ordres du jour et les textes à discuter sont parfois diffusés trop tardivement et l'organisation des réunions ne laisse pas toujours suffisamment de place aux échanges de fond. La circulation de l'information entre instances reste insuffisante. Au sein de l'équipe de direction, la charge pesant sur un nombre restreint de personnes crée des déséquilibres préjudiciables à la fois aux individus concernés et à la qualité de la gouvernance collective.

La prochaine direction devra engager un chantier ambitieux de réforme de la gouvernance, articulé autour de trois orientations : renforcer la collégialité, améliorer la transparence et la circulation de l'information, et faire davantage de place au débat, à la délibération et à la participation.

Renforcer la collégialité

La première orientation implique de confier les responsabilités à un éventail plus large de collègues, afin d'alléger la charge de chacun et de garantir autant que possible la représentation de la diversité des statuts (MCF, PRAG, PRCE, PU), des genres et des ancrages disciplinaires et de laboratoire. Cette collégialité élargie devra s'accompagner d'une revalorisation des primes et décharges prévues par le référentiel des équivalences horaires (REH), ainsi que d'une révision et d'une clarification des périmètres et lettres de mission de chacun-e. Les responsabilités devront être assumées collectivement : c'est à cette condition que l'on évite la pression excessive sur la direction, source bien connue de dégradation des conditions d'exercice de la fonction.

Pour donner corps à cette collégialité, nous envisageons une organisation en pôles. L'architecture interne de ces pôles n'est pas figée. Elle pourra évoluer en fonction des disponibilités, besoins et envies de celles et ceux qui voudront bien s'investir.

La réorganisation de la direction des études en « Pôle des formations » mérite une attention particulière. Il nous semble utile de distinguer ce qui relève, d'une part, de la supervision des maquettes, du suivi de leur évolution et de leur lien avec les disciplines et la recherche, de la gestion des services des enseignant-es et l'orientation des étudiant-es entre le premier et le second cycle, confié à un directeur ou une directrice des formations, et ce qui relève d'autre part du traitement des cas particuliers (aménagement d'études, réorientations) et des difficultés que peuvent rencontrer les étudiant-es dans leur parcours, du ressort d'une direction de la vie étudiante.

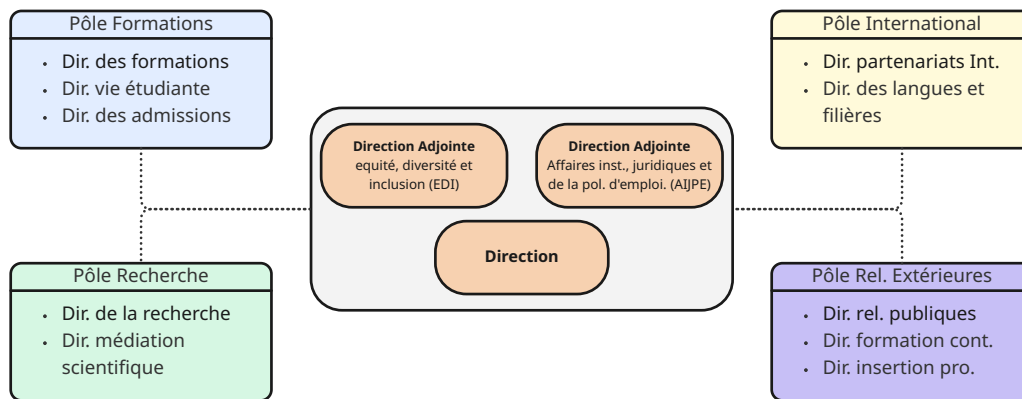


Fig. 1. – Proposition d'architecture de gouvernance

Par ailleurs, dans un contexte où une plus grande autonomie serait laissée aux pôles et aux responsables de masters, un certain nombre de tâches peut leur être confié : relations avec les équipes pédagogiques et les intervenants extérieurs, organisation des conseils de perfectionnement et des rencontres carrières. Cette clarification des responsabilités permettra à chacun d'exercer sa mission dans un cadre mieux défini, au bénéfice de l'ensemble de la communauté pédagogique.

Cette organisation en pôles ne doit pas se traduire par un Comité de direction pléthorique et chronophage. Des formations différentes du Codir seront convoquées selon les sujets à l'ordre du jour, évitant de mobiliser l'ensemble des membres sur des questions qui ne concernent qu'une partie d'entre eux. Les ordres du jour seront préparés et communiqués suffisamment en amont pour permettre à chacun de travailler les dossiers dans de bonnes conditions.

Améliorer la transparence et la circulation de l'information

Cette deuxième orientation passe d'abord par la création d'une direction adjointe spécifiquement chargée des affaires institutionnelles, juridiques et de la politique d'emploi. Cette direction aura pour mission d'assurer une meilleure circulation des informations entre les différentes instances, de garantir la sécurité juridique des décisions prises et de piloter une politique d'emploi cohérente et anticipatrice. C'est également à ce niveau que sera traitée la question du recrutement des ATER et vacataires, qui appelle davantage de transparence et d'équité dans la répartition de la charge d'enseignement entre les formations.

La transparence sera également renforcée par la création d'un « registre ouvert des décisions » (ou « *decision log* ») permettant à l'ensemble des personnels et des étudiant-es d'accéder aux décisions les plus structurantes prises au sein des différentes instances.

Par ailleurs, le Conseil des études pourra être réformé. Son dédoublement en un conseil des études du premier cycle et un autre pour le second cycle permettrait d'en clarifier les missions et d'en renforcer l'efficacité, tout en le maintenant sous la supervision des responsable du « Pôle des Formations »

Faire davantage de place au débat et à la participation

La troisième orientation vise à recentrer les réunions des instances, notamment du Conseil d'administration (CA) sur les enjeux forts et les décisions stratégiques. Cela implique de ne pas craindre d'exposer difficultés, doutes et

divergences, y compris devant les personnalités extérieures et les élu-es étudiant-es du Conseil d'administration. Un CA qui débat vraiment est un CA qui joue pleinement son rôle.

La représentation des personnels BIATSS au sein des instances devra être revue. Leur représentation actuelle est notoirement insuffisante au regard de leur rôle dans le fonctionnement quotidien de l'établissement. Une démarche sera engagée en ce sens, y compris en lien avec le réseau des IEP si la décision relève d'un arbitrage ministériel. Dans le même esprit, la place accordée aux doctorant-es au sein du Conseil d'administration et de la Commission scientifique devra être reconsidérée afin de reconnaître leur appartenance à part entière à la communauté de l'établissement.

La participation des étudiant-es mérite une attention particulière. Les élu-es étudiant-es disposeront d'espaces dédiés pour soumettre leurs projets à la discussion et faire entendre leur voix au-delà des seules séances formelles. Les réunions régulières avec leurs représentants, déjà engagées, seront reconduites. Plus largement, il conviendra de reconnaître la légitimité des formes plurielles d'expression, notamment des étudiant-es comme modalités normales de la vie démocratique dans un établissement comme le nôtre.

Enfin, des moments de dialogue direct et régulier seront institués avec les élu-es au Conseil d'administration, les organisations syndicales et les directions de laboratoires, afin de préparer sereinement les décisions importantes et d'entretenir un climat de confiance au sein de la communauté.

Une gouvernance collégiale, transparente et ouverte

- **Revaloriser les primes et décharges accordées aux collègues prenant des responsabilités** dans l'équipe de direction, et clarifier les périmètres et lettres de mission de chacun-e.
- **S'appuyer sur un Comité de direction à l'architecture modulaire**, structurée en pôles animés par plusieurs personnes pour assurer une meilleure représentativité (disciplines, genres, statuts) et partager collectivement la charge de la direction.
- **Créer une direction adjointe chargée des affaires institutionnelles et juridiques**, dédiée à la politique d'emploi et à la circulation de l'information entre instances.
- **Mettre en place une politique pluriannuelle de l'emploi** afin d'anticiper les besoins en matière d'enseignement, de recherche et de soutien administratif.
- **Créer un registre ouvert des décisions** (*decision log*) accessible à l'ensemble des personnels et des étudiant-es.
- **Réformer le Conseil des études en le dédoublant** en un conseil du premier cycle et un conseil du second cycle.
- **Renforcer la représentation des BIATSS et des doctorant-es au sein des instances.**
- **Prendre en charge les frais d'inscription des doctorant-es** afin de reconnaître leur plein statut de professionnel de l'ESR.
- **Instituer des moments réguliers de dialogue** avec les élu-es au Conseil d'administration, les organisations syndicales et les directions de laboratoires.
- **Reconnaître les formes d'expression étudiante dans toute leur diversité** comme manifestations légitimes de la vie démocratique de l'établissement, en complément et en respect des instances représentatives existantes.

Consolider nos ressources, nos partenariats et notre capacité d'initiative

La situation financière de Sciences Po Bordeaux est saine, grâce au professionnalisme de ses équipes de gestion, à l'attractivité de l'établissement, au soutien de ses partenaires publics et à la capacité de ses centres de recherche à obtenir des contrats nationaux et européens. Cet acquis précieux doit être préservé. Mais le contexte budgétaire de l'enseignement supérieur se tend. Les ressources propres représentent déjà la moitié de nos recettes et leur part

pourrait encore croître. Le prochain mandat devra donc engager une stratégie de diversification et de sécurisation de nos ressources, sans attendre que la contrainte s'impose.

Plusieurs leviers peuvent être mobilisés. Il convient d'abord de renforcer l'accompagnement des équipes dans le montage de projets nationaux et européens, afin d'accroître les financements de recherche et les ressources indirectes qu'ils génèrent. Il faudra également développer une politique plus offensive de mécénat et de captation de la taxe d'apprentissage et mieux mobiliser le réseau des alumni à cette fin. Enfin, la question des droits d'inscription, qui n'ont pas été réévalués depuis plus de dix ans et ne sont pas indexés sur l'inflation, devra être posée avec clarté. Leur actualisation et le renforcement du système de modulation dans le sens d'une plus grande progressivité en fonction des ressources des familles, peut contribuer à sécuriser nos moyens tout en renforçant l'équité sociale.

Cette diversification ne saurait toutefois se substituer au soutien de l'État. La contribution du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche représente aujourd'hui 27 % de notre budget via la subvention pour charges de service public. Son remplacement progressif par la démarche COMP (Contrats d'objectifs, de moyens et de performance) appelle une vigilance forte. Cette nouvelle logique contractualise l'ensemble des dotations de l'État, « dès le premier euro », et fonde le dialogue avec la tutelle sur des objectifs, des compétences et des engagements mesurables. Sciences Po Bordeaux n'aborde pas ce tournant sans atouts : les réformes récentes et l'identification des dix compétences clés de ses diplômé-es, constituent un socle solide. Mais il faudra veiller à ce que cette contractualisation ne devienne pas le prétexte d'un désengagement progressif de l'État.

La mise en œuvre expérimentale des COMP en Nouvelle-Aquitaine renforce par ailleurs l'importance de notre ancrage territorial. Services de l'État, établissements et collectivités sont désormais appelés à dialoguer pour identifier des besoins, définir des projets de formation et négocier les moyens correspondants. Sciences Po Bordeaux devra donc prendre pleinement sa place dans ces échanges multipartites, en affirmant sa capacité à répondre aux besoins régionaux en qualifications, tout en rappelant sa vocation à transmettre des savoirs et des compétences génériques, critiques et universelles, valorisables bien au-delà du seul horizon local.

C'est dans cette même perspective qu'il importe de consolider les relations nouées avec les universités du site bordelais et de la région Nouvelle-Aquitaine. À l'échelle régionale, les coopérations engagées avec les universités de Pau et des Pays de l'Adour, de La Rochelle et de Périgueux peuvent déboucher sur des partenariats plus structurés, à condition d'en préciser les objectifs, d'en vérifier la faisabilité et de s'assurer que les administrations concernées puissent les mettre en œuvre.

À l'échelle bordelaise, les liens avec l'Université de Bordeaux et l'Université Bordeaux-Montaigne sont déjà anciens, étroits et productifs, en matière de formation, de recherche et de coopération administrative. Toutefois, le partenariat avec l'Université de Bordeaux mérite aujourd'hui d'être relancé. Il ne s'agit pas seulement de revendiquer une place, mais de montrer plus clairement que les compétences spécifiques de Sciences Po Bordeaux peuvent renforcer l'ensemble du site universitaire bordelais.

Deux objectifs peuvent guider cette relance. Le premier concerne la recherche pluridisciplinaire. Nombre de nos enseignant-es-chercheur-ses et chercheur-ses travaillent déjà au croisement de plusieurs disciplines et peuvent contribuer à des projets collectifs de plus grande envergure. C'est le cas, par exemple, des recherches sur la transition écologique, qui entrent en résonance avec des initiatives comme Acclimaterra, le « GIEC régional ». L'enjeu est de créer les conditions institutionnelles permettant à nos collègues non seulement d'y participer, mais aussi d'en prendre l'initiative et l'animation.

Le second objectif concerne l'internationalisation de la recherche. L'Université de Bordeaux dispose déjà d'une forte tradition de coopérations internationales. Mais les sciences humaines et sociales ont, elles aussi, pleinement rejoint ce mouvement. Pour Sciences Po Bordeaux, le défi n'est donc plus seulement de participer à la recherche internationale -ce que nos équipes font déjà- mais de tirer davantage parti de la qualité de leurs travaux, de la

stabilité de l'établissement et de son association avec l'Université de Bordeaux pour accéder plus souvent au pilotage de projets européens et internationaux.

Enfin, l'investissement dans le réseau national des Sciences Po, actuellement en voie de renforcement, devra constituer un axe fort de la prochaine direction. La forme juridique que pourrait prendre ce réseau (GIP ou SCIC) est encore en discussion, mais une conviction commune fédère les différentes directions : ce rapprochement est nécessaire pour défendre le modèle organisationnel et pédagogique des IEP, résister aux pressions intégratives, construire un récit commun, échanger sur les pratiques de pilotage, réfléchir aux mutualisations possibles, à la complémentarité des offres de master et à l'affichage international du réseau.

L'intégration de longue date des porteurs de ce projet dans la communauté des Sciences Po constitue, de ce point de vue, un atout majeur. Mais ce rapprochement ne doit pas conduire à l'effacement des spécificités bordelaises. La question des voies d'admission est ici centrale. La conviction défendue est que rejoindre le concours commun n'est pas la meilleure piste. Il serait plus judicieux d'engager une réflexion sur la manière dont les IEP du concours commun pourraient se rapprocher du modèle d'admission développé à Bordeaux ou à Grenoble.

Sécuriser nos moyens, renforcer nos alliances

- **Diversifier les ressources propres de l'établissement** en développant le mécénat, la mobilisation des *alumni*, la taxe d'apprentissage et l'accompagnement au montage de projets nationaux et européens générateurs d'« *overheads* ».
- **Actualiser les droits d'inscription et renforcer leur progressivité**, afin de sécuriser les moyens de l'établissement tout en accentuant son engagement en faveur de l'équité sociale.
- **Défendre collectivement le maintien d'un financement public fort** en construisant avec le réseau des IEP un front commun pour le maintien des dotations de l'État.
- **Relancer les partenariats universitaires à l'échelle du site bordelais et de la région**, autour de projets pluridisciplinaires, européens et internationaux.
- **Poursuivre et amplifier l'investissement dans le réseau national des Sciences Po**, pour défendre le modèle, mutualiser certaines pratiques et renforcer l'affichage international du réseau.

Pour conclure

Nous souhaitons être transparents sur une limite de la démarche qui a débouché sur ce projet : le collectif qui l'a initié est aujourd'hui insuffisamment diversifié, notamment sur le plan de la parité de genre. Cet état de fait ne correspond ni à nos valeurs ni à notre ambition pour l'établissement. Nous en sommes conscients, le déplorons mais sommes engagés à élargir et diversifier cette équipe. Les membres de ce collectif sont prêts à co-diriger ou à céder à tout moment leur « place » pour garantir une représentation plus juste et diverse. Cette évolution est au cœur de notre méthode, celle d'une construction résolument collégiale et ouverte. Nous espérons qu'elle permettra de susciter de nouveaux engagements et de bâtir une gouvernance à l'image de la richesse et de la pluralité de notre communauté.