

Olivier PUJOLAR  
Maître de conférences des universités (HC)  
[olivier.pujolar@u-bordeaux.fr](mailto:olivier.pujolar@u-bordeaux.fr)

Pessac, le 20 mai 2026

Aux membres du conseil d'administration de Sciences Po Bordeaux

Chère et Cher Collègue,  
Madame, Monsieur,

Dans la continuité de mes précédents courriers, je vous fais part de ma candidature officielle aux fonctions de directeur de Sciences Po Bordeaux, dont la vacance a été publiée au Journal officiel du 15 mars 2026.

Cette candidature procède à la fois d'un attachement à l'établissement, d'une conviction profonde quant au rôle que doit jouer Sciences Po Bordeaux dans l'enseignement supérieur et la recherche et notamment sur le site bordelais, et du souhait de mettre au service de l'établissement une expérience de gouvernance universitaire, de dialogue institutionnel et de conduite collective des projets et transformations.

Enseignant-chercheur en droit social depuis plus de vingt ans, maître de conférences hors classe en droit privé et sciences criminelles, j'ai exercé au cours de mon parcours des responsabilités variées de direction, de pilotage stratégique et de représentation institutionnelle au sein de l'enseignement supérieur.

Depuis près de quinze ans, mes fonctions de vice-président au sein de l'université de Bordeaux m'ont permis d'acquérir une expérience approfondie de la gouvernance universitaire et du pilotage stratégique d'établissement. J'ai exercé les responsabilités de vice-président Partenariats et Territoires, avec notamment pour missions le développement territorial de l'université, la négociation de conventions institutionnelles, l'animation des relations partenariales avec les collectivités et les établissements du site, ainsi que le suivi de projets structurants à l'échelle régionale et inter-établissements.

Ces responsabilités m'ont amené à développer une connaissance fine de l'écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche, des attentes des collectivités territoriales et autres partenaires, des équilibres institutionnels du site bordelais et des relations avec les tutelles

ministérielle et rectorale. Elles m'ont également permis de conduire des négociations complexes, d'animer des collectifs aux intérêts divers et d'accompagner des projets nécessitant à la fois vision stratégique, capacité d'écoute et pragmatisme opérationnel.

J'ai également été directement impliqué dans plusieurs démarches structurantes qui font écho aux enjeux actuels de Sciences Po Bordeaux : pilotage d'une évaluation HCERES de l'université de Bordeaux, négociation et mise en œuvre de conventions d'association avec différents établissements d'enseignement supérieur, dont Sciences Po Bordeaux, suivi de la dissolution de la COMUE d'Aquitaine et négociation de la convention de coordination territoriale en Nouvelle-Aquitaine qui a pris sa suite, et dont j'ai assuré l'animation de la conférence des chefs d'établissement en 2024-2025 au nom de l'université de Bordeaux.

Mon parcours m'a également conduit à exercer des responsabilités très directement liées aux politiques de formation et de vie étudiante. En tant que vice-président CEVU de l'université Montesquieu-Bordeaux IV, j'ai piloté les politiques de formation et de vie universitaire, l'évolution des maquettes pédagogiques, les dispositifs de réussite étudiante et d'orientation, ainsi que les enjeux de qualité pédagogique et d'innovation numérique. Ces expériences ont renforcé ma conviction que les étudiantes et étudiants doivent être pleinement associés à la vie et aux orientations des établissements, et que les enjeux pédagogiques, académiques et de vie étudiante doivent être pensés de manière cohérente et intégrée.

Auparavant, mes fonctions de directeur de l'Institut du travail de Bordeaux puis de vice-doyen de la faculté de droit et science politique m'ont permis d'acquérir une expérience concrète de management d'équipes, d'organisation des formations, d'activités de recherche, de pilotage de structures académiques et du développement de partenariats.

L'ensemble de ces expériences m'ont conduit à travailler sur les politiques de formation et de recherche, la vie étudiante, les partenariats institutionnels, les relations territoriales, la structuration de collectifs académiques ainsi que le dialogue avec les tutelles et les collectivités, souvent dans des contextes exigeants de recomposition institutionnelle et de transformation organisationnelle nécessitant capacité de médiation, dialogue et accompagnement du changement.

Cette candidature repose également sur une motivation personnelle forte à l'égard de Sciences Po Bordeaux, établissement dont j'ai pu mesurer, au fil des années puis plus particulièrement encore au cours des dernières semaines, la qualité de l'engagement collectif. Les nombreux échanges conduits avec des membres de la communauté de Sciences Po Bordeaux – enseignantes et enseignants, enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs, chercheuses et chercheurs, personnels et responsables administratifs et techniques, étudiantes et étudiants – ont confirmé le dynamisme, l'investissement et l'attachement profond qui caractérisent les acteurs de cet établissement. À ce jour, près de 80 entretiens ont été réalisés, d'autres sont encore programmés, dans une démarche d'écoute et de compréhension des attentes, des préoccupations et des aspirations des différentes composantes et parties prenantes de l'institution. Ces échanges ont été complétés par des échanges avec des personnalités externes, notamment avec des *alumni* dont chacun connaît et mesure l'attachement à leur ancien établissement de formation.

Cette démarche nourrit ma conviction que Sciences Po Bordeaux dispose d'atouts considérables : une identité forte, des équipes engagées, des laboratoires de recherche reconnus, une taille humaine favorisant la proximité et le dialogue, ainsi que des moyens qui permettent de porter une ambition collective, même si le contexte actuel impose naturellement une vigilance accrue sur les équilibres financiers, les ressources humaines et les contraintes pesant sur les emplois et les capacités d'action des établissements.

La taille de l'établissement constitue à mes yeux un élément particulièrement précieux. Elle permet une qualité de relations et une capacité de coopération qui favorisent la collégialité, la réactivité et le sentiment d'appartenance. Mon parcours antérieur, notamment dans des environnements institutionnels de taille beaucoup plus importante, m'a conduit à mesurer pleinement la valeur de cette proximité dans le fonctionnement quotidien d'une communauté académique.

Ma candidature est celle d'un regard extérieur, mais d'un extérieur qui est loin d'être étranger à l'établissement. Ma présence durant de nombreuses années au conseil d'administration de Sciences Po Bordeaux en tant que représentant de l'université de Bordeaux, ainsi que les relations régulières nouées avec l'établissement dans le cadre de mes responsabilités (affaires institutionnelles, formation, lien avec les organismes de recherche, sport, santé, documentation, vie étudiante, partenariats de site) m'ont permis d'acquérir une connaissance réelle de ses équilibres, de ses spécificités et de ses enjeux. Cette position me semble pouvoir constituer un atout : disposer du recul nécessaire pour ouvrir une nouvelle étape, d'une analyse plus libre, apaisée et respectueuse, sans implication dans telle ou telle dissension antérieure, tout en connaissant déjà de nombreux acteurs, l'histoire et l'environnement de l'établissement.

Je souhaite préciser également que cette candidature s'inscrit dans une démarche pleinement indépendante. Elle n'est portée ni au nom de l'université de Bordeaux, ni au nom de la direction actuelle de Sciences Po Bordeaux, ou d'une quelconque autorité institutionnelle. Elle procède d'une réflexion personnelle, fondée sur la conviction que l'expérience acquise au cours de mes responsabilités antérieures peut aujourd'hui être utile à l'établissement. Elle ne répond pas davantage à une logique de promotion personnelle, mais à la volonté de contribuer, dans une période importante pour Sciences Po Bordeaux, à un projet collectif exigeant et ambitieux, particulièrement stimulant et cohérent avec ma trajectoire professionnelle.

Les prochaines années seront marquées par plusieurs échéances structurantes : la toute prochaine évaluation HCERES, la préparation puis la conclusion du futur contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP), la mise en œuvre de la réforme du second cycle. Ces évolutions interviennent dans un contexte où Sciences Po Bordeaux comme tous les établissements d'enseignement supérieur sont confrontés à des interrogations profondes : attentes nouvelles des étudiantes et étudiants, tensions budgétaires et ressources contraintes, enjeux des transitions environnementales et numériques, développement de l'intelligence artificielle, transformations des métiers et des formes d'engagement démocratique. Plus spécifiquement, Sciences Po Bordeaux se trouve à un moment-clé de sa trajectoire. Après l'augmentation de ses effectifs étudiants, son extension bâtementaire et le développement de ses services soutien et support, l'établissement entre dans l'âge de la maturité et de la stabilisation. Il apparaît important de toujours réaffirmer le modèle et la place de Sciences Po Bordeaux dans le contexte national actuel et les débats autour des IEP.

Dans ce contexte, je crois nécessaire d'ouvrir un nouveau cycle collectif pour l'établissement, fondé sur une stratégie claire, élaborée collégalement, partagée et lisible à cinq ans. Cette démarche devrait permettre à la fois de redonner du sens et une perspective commune aux équipes, de réaffirmer les spécificités du modèle Sciences Po et de consolider le positionnement singulier de Sciences Po Bordeaux dans le paysage académique régional, national et international. En un mot, mettre Sciences Po Bordeaux en synergies pour la période 2026-2030.

Dans une période marquée par la fragmentation des savoirs, la rapidité des transformations sociales et politiques et les interrogations croissantes sur le fonctionnement démocratique de nos sociétés, les Instituts d'études politiques occupent et doivent conserver une place singulière. Ils permettent de former des étudiantes et étudiants dotés à la fois d'un important bagage

pluridisciplinaire, d'une forte capacité d'analyse, d'une ouverture internationale, d'une aptitude à comprendre la complexité des enjeux contemporains et à agir.

Cette spécificité repose notamment sur l'articulation entre excellence académique et ouverture sociale, pluralité disciplinaire, forte professionnalisation des parcours, place centrale des sciences humaines et sociales dans la compréhension des transformations contemporaines. C'est possible avec une indispensable articulation étroite entre formation, recherche et débat public. Cela suppose également de préserver une certaine idée de la formation académique : développer l'esprit critique, la capacité de mise en perspective, le sens du débat argumenté et la compréhension des grands équilibres politiques, sociaux, économiques et internationaux.

Former des futurs cadres et dirigeants publics, privés et associatifs implique aujourd'hui bien davantage que transmettre des compétences techniques. Cela suppose une réelle agilité intellectuelle, de préparer des responsables capables d'agir dans des environnements complexes, de dialoguer avec des acteurs multiples, de comprendre les attentes de la société et d'intégrer pleinement les enjeux éthiques, démocratiques, sociaux et environnementaux dans leurs pratiques professionnelles.

Préserver et renouveler cette identité représente un enjeu essentiel pour Sciences Po Bordeaux. Cela suppose notamment de poursuivre la réflexion sur les profils étudiants accueillis, sur les compétences et parcours proposés, sur les profils attendus à l'issue de la formation, et sur l'équilibre entre ancrage académique, professionnalisation et ouverture vers l'ensemble des secteurs professionnels.

Le maintien et le renforcement de l'ouverture de Sciences Po Bordeaux sur son environnement doivent également être des priorités pour les années à venir. Ouverture vers la société, d'abord, en confortant la vocation de l'établissement comme lieu de débat, de réflexion, comme source d'expertises sur les grands enjeux contemporains. Ouverture vers les acteurs publics, économiques, associatifs, culturels et de l'économie sociale et solidaire, ensuite, afin de nourrir les formations, les partenariats et l'insertion professionnelle des étudiants. Ouverture à l'international, enfin, à travers les mobilités, les coopérations académiques, les filières binationales et le renforcement des compétences linguistiques et interculturelles.

La démocratisation et l'égalité des chances devront demeurer au cœur du projet de l'établissement. Sciences Po Bordeaux porte historiquement une responsabilité particulière en la matière, qui devra continuer à être affirmée et adaptée aux réalités sociales et territoriales contemporaines. Cette ambition implique de renforcer les politiques d'ouverture sociale, de conforter les liens avec les territoires et leurs acteurs, et de veiller aux conditions concrètes de réussite étudiante, dans toutes leurs dimensions.

La prévention et la lutte contre les violences sexistes et sexuelles, les discriminations, les situations de harcèlement et plus largement toutes les formes d'atteinte à l'égalité et au respect des personnes doivent demeurer une priorité constante pour l'établissement. Ces enjeux appellent une vigilance particulière et une mobilisation de la direction et de l'ensemble de la communauté de Sciences Po Bordeaux, dans une logique de prévention, de formation, d'accompagnement et d'amélioration continue des dispositifs existants.

Les enjeux liés au développement durable et aux grandes transitions contemporaines (environnementales, numériques, sociales ou démocratiques) doivent pleinement irriguer l'ensemble des missions et le fonctionnement de Sciences Po Bordeaux. L'établissement a vocation non seulement à former des étudiantes et étudiants capables de comprendre et

d'accompagner ces transformations, mais également à intégrer concrètement ces préoccupations dans ses pratiques institutionnelles et ses choix stratégiques.

Je souhaite également inscrire mon action dans une logique de gouvernance apaisée, transparente et profondément collective. Les questions, voire les tensions, qui peuvent traverser les établissements d'enseignement supérieur appellent aujourd'hui une attention particulière à la qualité du dialogue interne, à la circulation de l'information et à la reconnaissance de la place de chacune et chacun dans le fonctionnement de l'institution. Au-delà de l'ensemble des personnels, les étudiantes et étudiants devront y occuper une place pleine et entière, à la hauteur de ce qu'ils représentent pour l'établissement et de leur engagement dans les débats et défis contemporains ou futurs.

Cette gouvernance devra reposer sur des instances aux périmètres et compétences réaffirmés, clairement articulées, sur un dialogue social exigeant et respectueux, ainsi que sur un collectif de direction élargi, représentatif et paritaire. Elle devra aussi permettre de décroiser davantage les activités et les communautés professionnelles de l'établissement : entre formation et recherche, entre personnels académiques d'une part et personnels administratifs et techniques d'autre part. Je suis convaincu que les complémentarités de compétences, mieux reconnues et mieux partagées, constituent une condition essentielle de la réussite collective.

Mon expérience des transformations institutionnelles m'a appris qu'aucune évolution durable ne peut être conduite sans confiance collective, sans capacité d'écoute et sans clarté dans les objectifs poursuivis. Je crois à une gouvernance fondée sur la présence, la disponibilité, la collégialité, la confiance réciproque, l'objectivation et la responsabilité. Un établissement d'enseignement supérieur ne se pilote pas uniquement par des procédures ou des arbitrages descendants ; il se construit dans la durée par la qualité des relations humaines, la capacité à faire travailler ensemble des acteurs différents et la recherche constante d'un équilibre entre ambition stratégique et attention portée au quotidien des équipes.

L'ensemble des constats et des orientations évoqués dans cette lettre devra naturellement être consolidé, approfondi et précisé au début du mandat, dans le cadre d'un état des lieux partagé et d'un travail collectif associant l'ensemble des parties prenantes de l'établissement. Les échanges engagés ces dernières semaines constituent un point d'appui précieux, mais ils ne sauraient se substituer à la nécessaire construction collective d'un diagnostic et d'une stratégie pleinement partagés par l'ensemble de la communauté de Sciences Po Bordeaux.

Mon approche sera guidée par le pragmatisme et la soutenabilité des décisions prises. Les contraintes budgétaires, les enjeux de ressources humaines et les évolutions éventuelles du financement de l'enseignement supérieur imposent lucidité et responsabilité. Le développement de l'établissement devra ainsi s'appuyer sur une stratégie réaliste de mobilisation des moyens, qu'ils proviennent de l'État, des collectivités territoriales ou de ressources propres de l'établissement, notamment issues des actions liées à la formation tout au long de la vie.

Enfin, je conçois les fonctions de direction dans un esprit de responsabilité collective et de collégialité. Un directeur d'IEP doit être un *primus inter pares* : un enseignant-chercheur attentif à la diversité des missions et des métiers de l'établissement, capable d'animer un collectif, d'écouter, d'arbitrer et de porter une vision commune dans le respect des identités et des compétences de chacune et de chacun. Le rôle du directeur est de permettre cette dynamique, en étant à l'écoute de tous, sans parti pris, sans passif dans les éventuels conflits antérieurs.

Le projet proposé repose sur une conviction simple : Sciences Po Bordeaux dispose aujourd'hui de tous les atouts nécessaires pour consolider sa singularité, renforcer son rayonnement et préparer sereinement les transformations des prochaines années.

Cette ambition ne pourra toutefois être atteinte qu'à travers une dynamique collective fondée sur la confiance, le dialogue, la clarté des objectifs et la mise en synergie des forces de l'établissement.

L'enjeu des prochaines années ne sera pas de transformer profondément ce qu'est Sciences Po Bordeaux, mais de permettre à l'établissement de continuer à évoluer tout en préservant ce qui constitue son identité, sa richesse et sa singularité.

C'est dans cet esprit que je soumets aujourd'hui à votre appréciation ma candidature aux fonctions de directeur fondée sur le projet **Sciences Po Bordeaux en synergies 2026-2030** joint à la présente et accompagné de mon *curriculum vitae*.

Je vous prie d'agréer, Chère collègue, Cher collègue, Madame, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Olivier Pujolar'. The signature is stylized with a large, sweeping initial 'O' and a long horizontal stroke extending to the right.

Olivier Pujolar