

SCIENCES PO BORDEAUX EN SYNERGIES

Projet pour 2026-2030

A l'occasion du renouvellement de sa direction en septembre 2026, Sciences Po Bordeaux aborde une **nouvelle étape** de son histoire dans un contexte marqué à la fois par de profondes transformations de l'enseignement supérieur et de la recherche, par des attentes renouvelées à l'égard des grandes écoles du service public de l'enseignement supérieur, et par des évolutions rapides de la société contemporaine.

Dans un environnement fortement marqué par l'incertitude, l'accélération des transitions et la montée des tensions démocratiques, sociales, environnementales et internationales, les Instituts d'études politiques (IEP) ont **une responsabilité particulière** : former des étudiantes et étudiants capables de comprendre la complexité du monde, d'exercer leur esprit critique, de dialoguer avec des acteurs divers et de contribuer à l'intérêt général, quel que soit leur futur secteur d'activité professionnelle.

Sciences Po Bordeaux dispose pour cela **d'atouts considérables** : une identité forte, une taille humaine favorisant la proximité, l'adaptabilité et l'engagement collectif, une communauté particulièrement investie, une formation reconnue et attractive, une recherche de qualité, une ouverture marquée à l'international, des ressources humaines et financières, ainsi qu'un ancrage territorial et universitaire solide. Ces atouts sont bien présents aujourd'hui, il est essentiel de les préserver, mais aussi d'anticiper les défis et questions qui pourraient se poser à moyen ou plus long terme. Le modèle Sciences Po fait d'ores et déjà l'objet de débats et de prises de positions souvent appuyées et/ou contradictoires : reproduction des élites/ouverture sociale et démocratisation, professionnalisation excessive/vision trop théorique, excellence/baisse de niveau, diversification/homogénéité des profils, multiplication des parcours de master/dilution du tronc commun, etc. Il convient d'être collectivement attentifs à ces critiques, tant au sein de Sciences Po Bordeaux, qu'en lien avec les autres Sciences Po.

L'ambition de ce projet est de consolider les atouts de l'établissement, de mettre davantage ces **atouts en synergie** et de se préparer collectivement aux défis des prochaines années, en retissant la confiance, en clarifiant la stratégie et en réaffirmant collectivement l'identité de Sciences Po Bordeaux.

Le présent document ne constitue **pas un programme figé**. Ce sont des orientations, des pistes de travail et des principes d'action issus de premiers échanges avec de nombreuses parties prenantes, qui devront être enrichis, discutés et précisés collectivement sur la base d'**un état des lieux partagé en début de mandat**, une phase d'observation et de **dialogue approfondi**, ainsi qu'**un travail collectif** associant l'ensemble des instances et parties prenantes de l'établissement.

Une vision globale : Sciences Po Bordeaux en synergies

Une grande école humaniste, républicaine et universitaire. Sciences Po Bordeaux doit continuer à affirmer sa singularité dans le paysage de l'enseignement supérieur français : celle d'une grande école publique, humaniste, profondément attachée aux valeurs républicaines, à l'ouverture intellectuelle. Sa mission principale réside dans la formation de cadres supérieurs capables d'exercer des fonctions de décision, de conseil ou d'accompagnement dans les secteurs public, parapublic, associatif et privé, capables de comprendre et d'accompagner les transformations contemporaines.

Cette singularité repose sur plusieurs lignes de force : la pluridisciplinarité, l'articulation entre excellence académique et démocratisation, un ancrage fort dans les sciences humaines et sociales, un enseignement adossé sur la recherche, l'ouverture à l'international, la professionnalisation, l'innovation pédagogique, le développement de l'esprit critique, la formation à et par l'engagement. Le modèle Sciences Po n'a jamais été figé. Il a déjà évolué et doit continuer à s'adapter. Mais cette adaptation ne doit pas conduire à diluer ce qui fait la singularité du diplôme Sciences Po Bordeaux, l'identité et la force de l'établissement. L'objectif n'est pas de préserver un modèle par nostalgie mais de maintenir ce qui en constitue le cœur : une manière spécifique de former, de transmettre et de développer des méthodes d'analyse, de structurer la pensée, de préparer à la complexité et à l'action.

Une grande école au cœur de l'université. Sciences Po Bordeaux doit continuer à assumer pleinement son positionnement singulier : une grande école autonome, à taille humaine et avec une identité forte, mais aussi un établissement pleinement intégré aux dynamiques scientifiques, pédagogiques et territoriales, inscrit dans l'écosystème universitaire. C'est un équilibre à préserver, une articulation constituant une richesse et un levier stratégique majeur.

Libertés académiques, débat et responsabilité sociétale. Sciences Po Bordeaux doit demeurer un lieu de débat, de pluralisme et de liberté intellectuelle. Dans un contexte marqué par les tensions idéologiques, les phénomènes de polarisation et les remises en cause de la légitimité scientifique, il est essentiel de réaffirmer le rôle d'un établissement universitaire comme espace de *disputatio* régulée. La liberté d'expression doit rester garantie et protégée. Sciences Po Bordeaux a un rôle sociétal et doit le conserver. Les débats doivent pouvoir s'y développer dans un cadre pluraliste, démocratique et fondé sur les exigences de la déontologie, de l'éthique et de la méthode scientifique. L'adoption d'une charte déontologique, résultat d'une réflexion collégiale, serait souhaitable.

Synergies, équilibres et transitions. Le fil directeur de ce projet repose sur la notion de synergie. Synergies entre formation et recherche, entre 1^{er} et 2nd cycles, entre formation initiale et continue, entre personnels académiques et personnels administratifs et techniques, entre stratégie et mise en œuvre opérationnelle, entre autonomie et coopération, entre ancrage territorial et ouverture internationale.

Cette logique de synergie doit également permettre de mieux intégrer les grandes transitions et défis contemporains : **développement durable** dans ses trois dimensions (environnementale, économique et sociale), **enjeux numériques**, impacts de **l'intelligence artificielle** sur les métiers, les formations, les méthodes pédagogiques, l'évaluation et les pratiques administratives.

MÉTHODE ET PRINCIPES DE GOUVERNANCE

Comment ?

LES GRANDES ORIENTATIONS DU PROJET

Pour quoi faire ?

I – La formation

II – La recherche

III – Un établissement ouvert

LES PARTIES PRENANTES DU PROJET

Avec qui ?

LA SOUTENABILITÉ FINANCIÈRE ET HUMAINE

Quels moyens ?

Stabiliser l'établissement et construire collectivement une stratégie claire

Après plusieurs réformes importantes, et notamment la récente réforme du 2nd cycle dont la mise en œuvre doit désormais être consolidée, Sciences Po Bordeaux a avant tout besoin de stabilité, de lisibilité et de cohérence. L'objectif des prochaines années ne doit pas être celui de transformations permanentes mais celui de la consolidation des acquis, de l'ajustement des dispositifs existants et de leur mise en cohérence dans le cadre d'une vision collective clairement assumée. Il s'agit également de **redonner du sens à l'action collective** et de renforcer la lisibilité des priorités de l'établissement.

Cette démarche suppose l'élaboration et la validation collective d'un véritable **projet d'établissement** constituant **une boussole stratégique pour la période 2026-2031**. Les différents schémas directeurs, plans et programmes élaborés ces dernières années traduisent une dynamique réelle de structuration. Ils gagneront toutefois à être davantage articulés entre eux et à faire l'objet d'un suivi plus régulier et systématique de leur mise en œuvre. Un cadre fondé sur des indicateurs fiables, et en plus grande concertation avec les acteurs qui devront les mettre en œuvre. C'est également sur la base de ce projet d'établissement que pourra être décliné **un plan de communication externe et interne**.

Dans cette perspective, la prochaine évaluation HCERES — et en particulier la phase d'autoévaluation — ainsi que la négociation du futur Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) constitueront des opportunités importantes pour engager une réflexion collective sur les priorités stratégiques de l'établissement. Ces exercices permettront d'associer l'ensemble des parties prenantes de l'établissement et de mieux articuler moyens, objectifs et trajectoire institutionnelle pluriannuelle.

Une gouvernance fondée sur la confiance, la collégialité et la transparence

La gouvernance de Sciences Po Bordeaux ne peut reposer sur une direction isolée. Elle doit s'appuyer sur une **implication réelle de l'ensemble des catégories d'acteurs** de l'établissement : enseignantes et enseignants, enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs, chercheuses et chercheurs, personnels BIATSS, étudiantes et étudiants. La taille de l'établissement constitue à cet égard un atout précieux. Elle permet la proximité, la collégialité, la réactivité et le sentiment d'appartenance à une communauté académique commune.

Le pilotage de l'établissement devra reposer sur quelques principes simples : une vision collective, des responsabilités clairement identifiées, des circuits décisionnels lisibles et transparents, des décisions objectivées et assumées, une forte qualité de dialogue interne et de transparence du fonctionnement institutionnel.

Ainsi, par exemple, il s'agira de veiller à une **communication interne** régulière, à une circulation et une appropriation de l'information la plus large, à la transmission anticipée des ordres du jour et des documents préparatoires, à une **objectivation des décisions** par le **partage de données et d'éléments d'analyse**. Les instances ne doivent pas être réduites à des espaces d'information descendante ou à un rôle de chambres d'enregistrement. Elles doivent pleinement jouer leur rôle de lieux d'échange, de discussion et de construction collective des décisions. C'est en particulier la pratique qui doit concerner la définition et la mise en œuvre de la politique d'emploi au sein de l'établissement.

L'équipe de direction / le CODIR devra pour sa part fonctionner dans une logique profondément collégiale et éviter toute forme d'isolement décisionnel. Sa composition est déterminée sur la base de plusieurs principes structurants : la **parité** entre les femmes et les hommes, la représentation des dimensions **Formation et Recherche**, la **complémentarité des profils** et des expériences, l'articulation étroite entre **dimensions académique et administrative**, la prise en compte directe de **politiques transversales essentielles pour l'établissement**. Les mêmes principes structurants seront conservés pour toute évolution postérieure.

Ainsi, aux côtés du directeur, la composition du CODIR retenue pour le début du nouveau mandat serait la suivante :

- Deux directeurs ou directrices des études et de la vie étudiante (un.e pour le 1^{er} cycle et un.e pour le 2nd cycle)
 - o La présence de deux directeurs ou directrices des études est essentielle au bon fonctionnement de l'établissement. Cette organisation permet de garantir un suivi différencié du 1^{er} et du 2nd cycle tout en assurant une interface indispensable entre les étudiants, les équipes pédagogiques et les services administratifs. Au-delà des enjeux strictement pédagogiques, ces fonctions jouent également un rôle central dans la gouvernance quotidienne de l'établissement et dans la définition des politiques de formation et de vie étudiante.
 - o L'intrication des dimensions Études et Vie étudiante est inscrite dans le portefeuille des directeurs (comme dans le périmètre du conseil des études et de la vie étudiante)
- Un.e enseignant.e, PRAG, en charge des langues et de l'internationalisation
 - o L'importance de l'ouverture de l'établissement à l'international, de l'intégration des étudiants internationaux, du tissage d'un espace de formation interculturel, du renforcement des langues appellent une représentation de cette dimension au sein du CODIR
- La directrice du CED et le directeur du LAM
 - o La participation des deux directeurs de laboratoires au CODIR marque la volonté d'inscrire la dimension Recherche au cœur de la gouvernance de l'établissement
- La directrice générale des services
- Le directeur des ressources humaines
- La directrice de la communication
- Une fois par mois, en alternance, participent à la réunion du CODIR :
 - le référent Égalité de genres, lutte contre les violences et les discriminations, Handicap
 - le référent Transitions / développement durable
 - le référent Égalité des chances
 - le-la référent(e) IA

Plus largement, une attention particulière devra être portée à la qualité du dialogue entre l'équipe de direction et l'ensemble de la communauté de Sciences Po Bordeaux. La possibilité pour les étudiantes et étudiants, mais aussi pour tous les personnels, de rencontrer directement la direction de l'établissement sera développée à travers des temps réguliers de permanence ou d'échange. Une réunion entre le directeur, les directeurs des études et de la vie étudiante, d'une part, les représentants étudiants d'autre part, sera organisée mensuellement.

De même, l'organisation périodique (une à deux fois par an) de séminaires réunissant l'ensemble des personnels pourra utilement contribuer au partage des orientations stratégiques, au développement d'une culture commune et au renforcement du sentiment collectif d'appartenance.

Enfin, les espaces de **coordination entre l'équipe de direction et les directions administratives**, au-delà du partage d'informations ou d'actualités, seront conçus comme des espaces de co-construction et de pilotage transversal des projets de l'établissement, permettant d'identifier collectivement les synergies possibles entre services, les contributions respectives aux projets stratégiques et les conditions concrètes de leur mise en œuvre.

Il ne paraît **pas nécessaire de créer de nouvelles instances** dans un établissement qui en comporte déjà beaucoup. En revanche, il s'agira de repréciser et partager leurs compositions, leurs périmètres d'intervention, leurs articulations respectives, de clarifier leurs rôles. Le respect du rôle de chaque instance et de chacun de ses membres constitue une condition essentielle du bon fonctionnement collectif. L'existence et le respect

d'un cadre institutionnel et partagé participent également à prévenir les incompréhensions et les tensions internes.

Le conseil d'administration doit davantage consacrer ses travaux aux grands enjeux stratégiques de Sciences Po Bordeaux : définition des priorités de l'établissement, trajectoire pluriannuelle, politique de ressources humaines, soutenabilité financière, stratégie de formation, de recherche et de partenariats. L'aménagement de l'ordre du jour et l'animation de l'instance, ainsi que de la Commission préparatoire au CA, doivent favoriser ces aspects et réduire la place des points les plus techniques, dans une logique de débat réel et de construction collective des décisions.

Une modification du règlement intérieur sera proposée pour renforcer concertation et collégialité : un **Conseil des études et de la vie étudiante** sera mis en place. Instance de concertation, d'échange et de proposition, il sera consulté et émettra des avis sur les questions relatives aux études, à la pédagogie et à la vie étudiante. Il associera toutes les parties prenantes : représentants étudiants, représentants enseignants et services administratifs concernés. Lors de son installation, une attention particulière devra être portée à son articulation avec d'autres instances existantes (notamment, commission vie associative, commission CVEC, commissions pédagogiques du 1^{er} cycle et conseils de perfectionnement du 2nd cycle). Le **conseil des études**, instance réunissant enseignantes, enseignants et services, sera maintenu.

La commission scientifique doit jouer pleinement son rôle concernant la dimension scientifique de l'établissement. Elle doit être un acteur majeur de la définition de la stratégie scientifique et de son intégration à la stratégie globale de l'établissement. Le rôle de la commission scientifique dans les procédures relatives aux recrutements et aux carrières des enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs est essentiel, en articulation avec les compétences du conseil d'administration (spécialement siégeant en formation restreinte). Une réflexion devra être conduite sur la question du droit de vote des directeurs des unités de recherche.

Décloisonner les organisations et conduire les évolutions collectivement

L'arrivée d'une nouvelle DGS doit être considérée comme une opportunité, comme une force de proposition. D'ores et déjà, il est cependant possible d'insister sur le fait que l'un des enjeux importants des prochaines années sera de renforcer encore les transversalités et synergies dans le fonctionnement de l'établissement. Ainsi, par exemple, une attention particulière devra être portée aux logiques de co-construction, aux équipes projets transversales, aux articulations entre services, aux liens entre administration, formation et recherche.

Le développement de l'établissement et la diversification de ses activités rendent aujourd'hui indispensable un travail accru de coordination, de mise en cohérence et de coopération entre les différentes parties prenantes. L'objectif devra être de favoriser un cadre de travail collectif à la fois lisible, apaisé et soutenable, permettant à chacune et chacun de contribuer pleinement au projet de l'établissement. Pour ce faire, des impératifs s'imposent : écoute, association des parties prenantes, progressivité, transparence, objectivation des choix, soutenabilité humaine et financière, accompagnement au changement.

La question de la conduite de projet et plus globalement de **l'accompagnement du changement** mérite une attention spécifique. Il s'agit d'une condition *sine qua non* pour la réussite des projets, pour éviter leur ralentissement ou leur rejet. Pour tout projet transversal, une méthodologie claire et structurante devra être systématiquement mise en œuvre : implication de toutes les parties prenantes, définition claire et partagée des objectifs, prise en compte des impacts humains, points d'étape régulier, etc. Pour ce faire, le recours à des appuis extérieurs ne sera pas privilégié : des compétences existent en interne et sont prêtes (sous la réserve légitime d'une prise en compte du temps nécessaire) à s'investir dans une telle démarche. Outre la meilleure appropriation des enjeux cette logique interne doit permettre de valoriser les compétences présentes, d'en faire émerger de nouvelles et de renforcer la transversalité.

I – LA FORMATION

Formation initiale : préserver et actualiser la singularité du diplôme Sciences Po Bordeaux

Des enjeux à prendre en compte. La valeur et l'attractivité de la formation et du diplôme de Sciences Po Bordeaux sont toujours indéniablement d'actualité. Toutefois, un certain nombre de risques ou signaux faibles méritent attention. Sciences Po Bordeaux ne sera pas directement impacté par la **baisse démographique** des effectifs qui marque aujourd'hui les enseignements primaire et secondaire et qui devrait rapidement concerner l'enseignement supérieur, notamment en raison de son taux de sélectivité, de son attractivité et de ses capacités d'accueil. Toutefois, cette évolution démographique aura des conséquences en termes de **répartition territoriale** des acteurs de l'enseignement supérieur, aspect sur lequel une réflexion, voire des actions, s'imposent. L'évolution démographique va sans doute conduire également à une **exacerbation de la concurrence** entre établissements d'enseignement supérieur, qu'ils soient publics ou privés. Cette concurrence est d'ailleurs déjà à l'œuvre et doit constituer un point de vigilance majeur pour Sciences Po Bordeaux : dans les dernières années, des offres de formation proches de celle de l'établissement se sont développées, tant dans l'enseignement supérieur public que dans l'enseignement supérieur privé : écoles privées spécialisées en science politique et relations internationales, *bachelors* d'écoles de commerce, licences universitaires renforcées, CPES, etc. **Égalité des chances et démocratisation** sont des objectifs importants pour Sciences Po Bordeaux depuis des années. Il faut se donner les moyens d'accompagner les élèves dans la diversité de leurs profils et besoins. Le tassement du **nombre de boursières et boursiers** qui a été récemment observé mérite une attention particulière et d'éventuelles mesures correctrices, tout comme celui du nombre de candidatures. Enfin, et ce point explique peut-être en partie le précédent, même si d'importants efforts de communication et d'explicitation ont été menés, le **processus de sélection à l'entrée** fait l'objet de nombreuses interrogations ou incompréhensions. Afin de préserver l'image et l'attractivité de l'établissement, il est indispensable d'être collectivement plus transparents sur le processus de sélection à l'entrée et sur les critères retenus dans ce cadre, notamment en travaillant avec nos partenaires de l'enseignement secondaire.

Mettre en œuvre la réforme du 2nd cycle. L'offre de formation de 1^{er} cycle a fait l'objet d'une réforme entrée en vigueur à la rentrée 2023. La période de transition qui a entraîné complexités et lourdeurs de gestion, s'achève. Dans le fil de cette première étape, les dernières années ont également été marquées par une importante réflexion au sein de l'établissement qui a abouti à l'adoption d'une réforme du 2nd cycle appelée à entrer en vigueur à la rentrée 2026. L'enjeu des prochaines années est celui de la **stabilisation**, de **l'évaluation**, des **ajustements** qui paraîtront nécessaires et de la réussite de la mise en œuvre de la réforme du 2nd cycle. Une attention particulière devra être portée à la lisibilité des parcours des étudiantes et étudiants, à l'équilibre entre spécialisation et socle commun, au maintien de l'attractivité de l'offre de formation. Pour les deux cycles, l'accompagnement des services, au premier rang desquels les scolarités, est un enjeu essentiel, d'autant plus avec le déploiement à la rentrée 2026 d'un **nouvel outil de gestion de la scolarité** (Pégase). Concernant la gestion des doctorantes et doctorants, le lien avec les écoles doctorales et les laboratoires est essentiel.

Préserver la valeur et la cohérence du diplôme Sciences Po Bordeaux. Sciences Po Bordeaux a probablement l'offre de formation la plus diversifiée parmi les IEP de région. Toutefois, Sciences Po Bordeaux ne délivre que son propre diplôme, diplôme d'Institut d'études politiques conférant le grade de master. Cette caractéristique constitue une force et un élément structurant de l'identité de l'établissement et de son attractivité. Les étudiantes et étudiants choisissent d'abord Sciences Po Bordeaux pour obtenir ce diplôme, porteur d'une méthode, d'une culture académique, d'une identité intellectuelle et d'une reconnaissance particulière. Les singularités de ce diplôme ont été formalisées dans le cadre de son inscription

au Répertoire national des Certifications professionnelles (RNCP), à la suite d'une démarche conjointe avec les autres IEP.

Les récentes réformes correspondent à la construction d'une progressivité dans la formation entre le 1^{er} et le 2nd cycle, permettant sur un socle consolidé tout au long des 5 années la montée en spécialisation et professionnalisation au niveau master. Il faut insister sur leur forte intrication (la mobilité de 3^{ème} année constituant d'ailleurs une passerelle évidente) et sur leur complémentarité. L'**équilibre** entre identité commune et spécialisation des parcours de master doit donc faire l'objet d'une attention particulière. Ce sera spécialement le cas dans le cadre de la prochaine campagne d'évaluation et d'accréditation (vague B). Socle commun et spécialisation ne doivent pas être opposés. Il s'agit de rester collectivement attentifs, en particulier à l'occasion de la mise en œuvre de la réforme du 2nd cycle, à la bonne intégration des parcours de master dans la continuité que constitue le parcours de formation de la 1^{ère} à la 5^{ème} année et qui débouche sur la délivrance du diplôme. Une cohérence doit être maintenue entre les parcours de master, chacun doit avoir un même niveau d'exigence et s'articuler avec les trois premières années de formation. Le module d'intégration prévu pour les étudiants entrant en 4^{ème} année s'inscrit dans cette logique.

Une pédagogie distinctive à conforter. Si la singularité du diplôme passe par ses contenus, elle découle également d'une pédagogie originale et distinctive avec une conjonction de formats qui lui donnent toute sa spécificité et en font l'un des marqueurs de Sciences Po Bordeaux. Le cadre méthodologique propre aux IEP repose notamment sur les conférences de méthode, l'interactivité, les travaux collectifs, les études de cas, l'ouverture à l'international, ou encore la place accordée aux langues et à l'interculturalité.

Sans cesse renouvelée et marquée par une importante capacité d'innovation, la pédagogie déployée doit continuer à évoluer afin d'intégrer les transformations des usages étudiants, des outils numériques et des attentes professionnelles. Ces évolutions sont une condition indispensable pour maintenir l'**objectif de professionnalisation** qui caractérise depuis toujours la formation délivrée dans les IEP. Au sein des évolutions pédagogiques, la question de l'**intelligence artificielle** s'impose : il n'est pas possible de continuer à enseigner comme avant. Si l'accès à la connaissance, aux savoirs, va perdre une place importante au sein de la pédagogie, il faut en revanche renforcer l'apprentissage de l'utilisation, de l'actualisation des connaissances, l'apprentissage de la critique, de la vérification des sources. La méthode devient plus importante. Sous réserve de son actualisation et de son adaptation aux enjeux de l'IA, cet aspect fait largement écho à une pratique pédagogique ancienne au sein des IEP. L'IA accélère l'obligation de faire évoluer la pédagogie. La Cellule d'Appui à la Pédagogie a en cela un rôle majeur. Outre l'accompagnement général qu'elle propose, elle sera un des acteurs-clés concernant les impacts de l'intelligence artificielle sur la pédagogie.

Culture générale, interdisciplinarité et esprit critique. La formation à Sciences Po Bordeaux et dans l'ensemble des IEP se caractérise par une logique pluridisciplinaire forte et une ouverture à l'international marquée (voir, *infra*). L'enseignement de la culture générale a toujours occupé une place importante. Toutefois, de nombreuses raisons, dont celle tenant au risque de discrimination par le milieu social d'origine, ont légitimement conduit à une évolution vers *Humanités et débats contemporains* (mettant l'accent sur la méthodologie et la mise en relation des savoirs). Dans la même perspective, les dernières années ont été marquées par la volonté de renforcer l'intégration des problématiques contemporaines, de la culture de la donnée et des enjeux scientifiques, avec notamment le développement des ateliers DECA (Données : enjeux, collecte et analyse) ou encore le cycle Frontières des sciences en 1^{ère} et 2^{ème} année, dont la force est leur lien avec les laboratoires.

Emblématiques d'une capacité et d'une volonté d'adaptation, ces évolutions apparaissent pertinentes et doivent être poursuivies. En effet, dans un monde marqué par l'hyperspécialisation des savoirs, il demeure essentiel que les diplômés de Sciences Po Bordeaux disposent des clés de compréhension leur permettant de dialoguer avec des partenaires aux expertises diverses, de mettre en perspective les enjeux contemporains et d'exercer ainsi pleinement leur capacité d'analyse et d'action.

Renforcer les synergies disciplinaires et partenariales. S'ils sont légitimes et indispensables, l'ouverture, l'élargissement disciplinaire et le renforcement de la culture scientifique ne peuvent reposer sur le seul corps

enseignant permanent de Sciences Po Bordeaux, tant pour des raisons de spécialités disciplinaires que pour des raisons évidentes tenant en particulier aux limites en ressources humaines. L'ouverture pluridisciplinaire et professionnelle conduit nécessairement et légitimement à un renforcement des synergies disciplinaires et des partenariats. Cette logique existe déjà avec des collaborations importantes avec plusieurs établissements du site bordelais. On peut par exemple citer les collaborations avec l'université de Bordeaux (parcours SPO Stratégie et pilotage des Organisations en double diplôme avec l'IAE ; parcours EAP-DPA Expertise en Action publique-Droit public des Affaires en double diplôme avec la faculté de droit et science politique ; parcours GPSP Gouvernance des Politiques de Santé Publique en double diplôme avec l'ISPED), ou encore avec l'université Bordeaux Montaigne (partenariat sur le parcours APPC, Action publique et projets culturels), avec Bordeaux Sciences Agro (passerelle entre les deux diplômes dans le cadre d'une convention signée en septembre 2023), ou avec l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Bordeaux (dans le cadre du parcours Gouvernance des villes et territoires).

Ces coopérations gagneront à être consolidées et complétées par de nouvelles. On peut par exemple citer un projet de coopération avec Bordeaux INP qui devrait pouvoir être finalisé à court terme. Plus généralement, le développement de doubles diplômes ou plus simplement de passerelles, de modules communs de formation apparaît comme une voie cumulant plusieurs intérêts dont notamment la pluridisciplinarité, la diversification des profils étudiants et la soutenabilité économique. Au-delà du site bordelais, des développements pourront être explorés par exemple avec d'autres établissements de Nouvelle-Aquitaine dans le cadre de la convention de coordination territoriale (CCT).

Formation continue : un enjeu stratégique, sociétal et financier.

Comme tout établissement public d'enseignement supérieur, Sciences Po Bordeaux doit pleinement jouer son rôle dans le domaine de la formation tout au long de la vie. L'enjeu est à la fois sociétal, académique, territorial et financier. Les dernières années ont été marquées par le développement de l'offre de formation continue et la structuration d'un service dédié au sein de l'établissement. Sur le plan financier, les résultats sont au rendez-vous. Cette dynamique devra être poursuivie et connaître une **nouvelle étape dans son développement**. L'accroissement des formations en **apprentissage** pourra également être soutenu.

D'ores et déjà, plusieurs secteurs apparaissent particulièrement porteurs et pourraient assoir le développement de la formation continue : santé, médico-social, transitions environnementales, économie sociale et solidaire, transformations des organisations publiques, intelligence artificielle et gouvernance. D'autres secteurs pourraient être explorés, sur la base des sollicitations reçues par l'établissement et des disponibilités des intervenantes et intervenants potentiels, ou réexplorés comme celui de la formation des élues et élus ou encore celui de la formation sur les marchés publics.

Toutefois, le développement de l'activité de formation continue appelle quelques points de vigilance qui devront faire l'objet de réflexions collectives et d'arbitrages. La question de la soutenabilité humaine, et de la soutenabilité économique des dispositifs, et notamment des coûts complets, est centrale. Elle n'est cependant pas la seule : celle de l'implication et de la disponibilité des enseignantes et enseignants, celle de l'articulation entre formation initiale et formation continue le sont tout autant. Ces questions devront être travaillées dans le cadre du projet d'établissement. A cette occasion, d'autres sujets seront à explorer : notamment, celui de l'apprentissage (dont le développement reste assez réduit à ce jour), celui de l'accroissement de l'implication des *alumni* dans le développement des activités relevant de la formation tout au long de la vie et enfin celui du développement des activités avec les entreprises privées, associations et ONG.

II – LA RECHERCHE

L'un des enjeux des prochaines années sera d'intégrer mieux encore la recherche dans le fonctionnement global de l'établissement, de renforcer l'articulation entre stratégie scientifique et stratégie de l'établissement. Une recherche forte participe directement à l'identité académique et à la singularité de l'établissement. Il ne s'agit pas d'un problème à résoudre, il s'agit d'une richesse, d'une singularité à organiser et à accompagner, d'autant plus dans un contexte de multiplication des formations concurrentes.

Une recherche reconnue, pleinement intégrée dans l'écosystème scientifique

Sciences Po Bordeaux présente la particularité d'être une grande école disposant d'une activité de recherche reconnue et structurante, ce qui constitue un atout majeur pour son identité, son rayonnement et la qualité des formations délivrées.

L'établissement s'appuie sur deux UMR, le Centre Émile Durkheim (CED) et le laboratoire Les Afriques dans le Monde (LAM), reconnues et pleinement intégrées dans les dynamiques scientifiques locales, nationales et internationales. Les dernières évaluations du HCERES ont souligné la qualité des travaux conduits, la visibilité scientifique des deux laboratoires ainsi que leur bonne insertion dans l'écosystème de recherche du site bordelais. Les dernières années ont également été marquées par la progression du nombre de contrats de recherche et des publications scientifiques, témoignant du dynamisme des équipes et de leur capacité croissante à s'inscrire dans des réseaux de recherche compétitifs.

L'intégration au département CHANGES de l'université de Bordeaux, les liens étroits avec la Maison des Sciences Humaines Bordeaux ainsi que les nombreuses coopérations développées avec d'autres établissements et organismes de recherche constituent des points d'appui importants qu'il convient de préserver et de consolider. La question de la veille sur les appels à projets mérite d'être encore optimisée.

Dans cet objectif, plusieurs points appellent une vigilance collective particulière. Les deux laboratoires évoluent dans un cadre institutionnel complexe lié à leur statut d'UMR et notamment à la pluralité de leurs tutelles. Si elle constitue à de nombreux égards un atout qu'il n'est pas question de remettre en cause, cette pluralité peut également soulever des questions sur lesquelles l'établissement et les unités pourront avoir à se positionner (par exemple la question de la délégation de gestion globale). Plus largement, et même si à date les deux unités ne semblent *a priori* pas concernées par le risque potentiel de « désUMRisation », il importe de conforter leur positionnement et de prévenir les risques potentiels d'affaiblissement.

Renforcer les synergies entre recherche et formation

L'un des enjeux majeurs des prochaines années sera de renforcer encore l'articulation entre recherche et formation. La qualité et la solidité de la recherche développée à Sciences Po Bordeaux constituent en effet un appui indispensable à la qualité des enseignements délivrés. Elles participent directement et sont une condition *sine qua non* de la reconnaissance actuelle et future du diplôme de Sciences Po Bordeaux comme diplôme valant grade de master et à l'attractivité académique de l'établissement. Il est donc essentiel de préserver ce parti pris fondamental d'un enseignement nourri par la recherche, cette logique de fertilisation réciproque constitue l'un des éléments distinctifs du modèle Sciences Po. Cela suppose notamment de maintenir une forte implication des enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs et, lorsque cela est possible et pertinent, des chercheuses et chercheurs dans les enseignements, y compris en 1^{er} cycle. Outre les apports thématiques, cette présence contribue pleinement à transmettre aux étudiantes et étudiants une culture de l'analyse, de la nuance, de la complexité, du questionnement, de la contradiction scientifique et de l'esprit critique, de compréhension des controverses, dans une logique de formation à et par la recherche.

Une attention particulière devra être portée à l'adéquation entre les thématiques de recherche et les enseignements proposés dans l'établissement, comme l'a souligné le HCERES. Le lien entre laboratoires,

ressources documentaires et offre de formation devra également être consolidé. On peut également insister sur l'opportunité de renforcer les liens entre recherche et activités relevant de la formation continue.

Dans un établissement comme Sciences Po Bordeaux, dont la mission première demeure la formation, il convient néanmoins de préserver un équilibre entre activité scientifique et obligations pédagogiques pour les enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs.

Toujours dans le sens d'un renforcement de la synergie formation/recherche, une réflexion pourrait être engagée sur l'organisation pluriannuelle des activités des enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs afin de mieux articuler, selon les périodes, les temps d'investissement pédagogique intense et ceux nécessitant une mobilisation plus forte sur les activités de recherche. De même, le rôle des doctorantes et doctorants mérite d'être renforcé : ils peuvent en effet être dans la formation de véritables passeurs, animateurs, contributeurs pédagogiques, facteurs de vitalité scientifique et mieux les intégrer permettra de mieux les préparer également à leur insertion professionnelle.

Accroître l'internationalisation de la recherche

Le renforcement de la dimension internationale de la recherche constitue un enjeu stratégique important pour les prochaines années. Sciences Po Bordeaux dispose déjà d'atouts solides en la matière, notamment avec les réseaux scientifiques développés par ses laboratoires et certaines thématiques fortement internationalisées, en particulier autour des études africaines, des relations internationales ou des transformations politiques et sociales contemporaines.

Il conviendra de consolider cette dynamique à travers le développement des coopérations scientifiques internationales, le renforcement de la participation aux réseaux de recherche et une insertion plus importante dans les appels à projets nationaux et européens ;

Le soutien de l'internationalisation de la recherche pourra se faire en lien avec la dimension formation. En effet, un tel rapprochement pourrait permettre de renforcer l'existant et d'explorer des potentialités nouvelles (par le biais des filières binationales par exemple). Toutefois, les enjeux liés à la soutenabilité de cette perspective en moyens humains doivent être clairement abordés et partagés avant toute évolution éventuelle.

III – UN ÉTABLISSEMENT OUVERT

Un établissement ouvert à et sur la société

Sciences Po Bordeaux est à la fois un lieu de formation et de recherche, mais également un espace de débat et de réflexion critique, une source d'expertise, un partenaire des acteurs publics, économiques, associatifs, culturels et de l'économie sociale et solidaire. Cette ouverture constitue l'un des éléments essentiels de son identité et participe directement de sa mission de service public d'enseignement supérieur et de recherche. L'établissement doit continuer à assumer pleinement son **rôle social et sociétal**.

Dans un contexte marqué par de profondes transformations démocratiques, sociales, environnementales et internationales, Sciences Po Bordeaux a vocation à contribuer pleinement au débat public et à l'éclairage des grandes questions contemporaines. Cette ambition suppose de conforter le rôle de l'établissement comme **lieu de production, de diffusion et de discussion des connaissances**, en s'appuyant sur ses laboratoires, ses enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs, ses chercheuses et chercheurs et plus largement sur l'ensemble des **expertises présentes** dans l'établissement. Ces ressources sont aujourd'hui particulièrement recherchées par les collectivités territoriales, les administrations, les acteurs socio-économiques ou associatifs

confrontés à des enjeux complexes nécessitant des analyses pluridisciplinaires et une mise en perspective scientifique.

L'activité de recherche constitue à cet égard un élément essentiel de la contribution de Sciences Po Bordeaux à la société. Elle participe non seulement à la qualité des formations, mais également à la vitalité du débat démocratique, à l'appui à la décision publique et au développement d'une dynamique de « **sciences avec et pour la société** ». Une recherche vivante, reconnue et ouverte sur son environnement constitue également une condition importante des libertés académiques et du pluralisme intellectuel. Elle garantit que les débats puissent se développer dans des **cadres et selon des principes scientifiques exigeants** et contribue à préserver Sciences Po Bordeaux comme espace de réflexion critique et de *disputatio* universitaire.

Les prochaines années devront permettre de renforcer encore les liens entre Sciences Po Bordeaux et son **environnement territorial, institutionnel et socio-économique**. Beaucoup connaissent l'établissement, d'autres moins ou mal. Plusieurs pistes pourront être poursuivies ou approfondies : développement des partenariats avec les collectivités territoriales et les acteurs publics, renforcement des collaborations avec les entreprises, les associations et les acteurs culturels, valorisation des expertises scientifiques de l'établissement, développement de formats collaboratifs ou expérimentaux de type « living labs », poursuite et développement d'événements de rayonnement tels que les Rencontres Sciences Po Sud-Ouest, avec une volonté d'**étendre les actions à des territoires et lieux nouveaux**.

Les chaires d'enseignement et de recherche constituent également des outils intéressants de structuration de ces partenariats et de développement du rayonnement de l'établissement. Elles contribuent à renforcer les expertises scientifiques de Sciences Po Bordeaux tout en consolidant ses liens avec le monde socio-économique et les acteurs du territoire. Systématiquement conditionné à l'aval des instances de l'établissement, leur développement devra s'inscrire dans un cadre clair, exigeant et respectueux des principes d'indépendance académique, conformément aux orientations proposées dans le projet de charte des chaires récemment présenté au conseil d'administration.

Enfin, le **réseau des alumni** constitue un atout majeur dont la mobilisation pourrait être accrue. La richesse des parcours des diplômés, leur présence dans de nombreux secteurs d'activité et leur attachement à l'établissement représentent un levier important pour le rayonnement, les partenariats, l'insertion professionnelle des étudiantes et étudiants et le développement d'une communauté durable autour de l'établissement.

Un établissement ouvert à l'international

La dimension internationale constitue l'un des principaux marqueurs de l'identité de Sciences Po Bordeaux et un facteur essentiel de son attractivité. L'ouverture internationale participe pleinement du **projet pédagogique et intellectuel de l'établissement**. Elle ne se limite pas à la mobilité, à l'accueil des étudiantes et étudiants internationaux ou à l'apprentissage des langues : elle contribue à la formation de diplômés capables d'évoluer dans des environnements culturels, politiques et professionnels diversifiés.

Les prochaines années devront permettre de consolider les principaux piliers de cette stratégie internationale : les filières binationales, la mobilité internationale des étudiantes et étudiants en 3^{ème} année et dans certains parcours de master, l'enseignement des langues et le développement des compétences interculturelles.

Une attention particulière devra être portée à la mise en œuvre opérationnelle de la réforme du second cycle afin de préserver pleinement la **place des langues** et de l'ouverture internationale dans les parcours de formation. La réflexion sur les exigences de niveau de langues (LVA et LVB) associées au diplôme Sciences Po Bordeaux devra également être approfondie, dans une logique d'exigence académique mais aussi d'accompagnement des étudiantes et étudiants. L'exigence de niveau est légitime, elle ne peut être un couperet ; la question des **tests et certifications** en langues mérite d'être retravaillée collégialement.

L'accroissement du volume de **cours dispensés en anglais** pourrait également être encouragé afin de renforcer l'attractivité internationale de l'établissement et assurer l'accueil d'étudiantes et étudiants internationaux. Cette évolution devra naturellement s'accompagner d'un soutien adapté aux équipes pédagogiques, en s'appuyant par exemple sur les dispositifs déjà existants à l'échelle du site bordelais.

La question des **mobilités étudiantes** devra également faire l'objet d'une vigilance particulière, notamment concernant les outils et dispositifs existants tels qu'Aquimob.

Plusieurs perspectives de développement mériteraient par ailleurs d'être explorées : le renforcement de la dimension transfrontalière (qui n'est pas exactement de la même nature que les relations internationales au sens large), la valorisation des coopérations avec le continent africain (en lien notamment avec le LAM), la réouverture ou la consolidation de certaines filières binationales, une plus forte articulation entre stratégie internationale de formation et stratégie internationale de recherche. Dans cette perspective, une réflexion pourrait être engagée sur **une organisation plus intégrée des relations internationales** de l'établissement, associant davantage les dimensions formation et recherche (v. *supra*).

Les enjeux internationaux concernent également les personnels administratifs et techniques, dont les possibilités de mobilité, d'apprentissage des langues et d'ouverture internationale devront être davantage accompagnées et valorisées, comme elles doivent le rester pour les enseignantes et enseignants, chercheuses et chercheurs, enseignantes-chercheuses et enseignants chercheurs.

Enfin, le développement de la stratégie internationale de Sciences Po Bordeaux devra continuer à s'inscrire dans un cadre cohérent avec les valeurs et principes portés par l'établissement, notamment en matière d'éthique des partenariats et de responsabilité académique dans les relations internationales.

Un établissement ouvert aux grands défis : Transitions et IA.

Le défi des transitions. Les grandes transitions (environnementales, climatiques, énergétiques, numériques, démographiques, géopolitiques ou encore démocratiques) constituent désormais un cadre structurant pour les politiques publiques, les organisations et les sociétés. Un établissement comme Sciences Po Bordeaux ne peut appréhender ces transformations comme des thématiques périphériques ou spécialisées : elles doivent **irriguer en profondeur** les formations, la recherche, les partenariats et le fonctionnement même de l'institution.

Sciences Po Bordeaux dispose déjà pour cela de **nombreux atouts**. Les prochaines années devront permettre de renforcer encore l'intégration déjà entamée de ces enjeux dans les cursus de formation. L'objectif n'est pas de juxtaposer des enseignements spécialisés, mais bien de diffuser une véritable **culture des transitions** dans l'ensemble des parcours et des pratiques pédagogiques.

Ces enjeux concernent également le **fonctionnement quotidien** de l'établissement. L'adoption d'un schéma directeur Développement durable et responsabilité sociétale et environnementale, les actions enclenchées dans le cadre de la labellisation DDRS sont des étapes fondamentales mais Sciences Po Bordeaux devra poursuivre les démarches engagées en matière de responsabilité environnementale, de sobriété énergétique, de gestion des mobilités, de gestion des déchets, de politique immobilière ou encore d'achats responsables, en articulation avec les dynamiques portées à l'échelle du site bordelais et régional. Les trois dimensions (environnementale, sociale et économique) du développement durable doivent être prises en compte.

Le défi de l'intelligence artificielle. L'intelligence artificielle constitue l'un des grands défis des prochaines années pour un établissement comme Sciences Po Bordeaux, dont les missions reposent largement sur l'analyse critique, la production de connaissances, la formation à la complexité et la compréhension des transformations contemporaines. Les outils d'IA générative modifient déjà profondément les pratiques pédagogiques, les modalités d'accès à l'information, les méthodes de travail, les métiers auxquels se destinent les étudiantes et étudiants, ainsi que certaines activités administratives et scientifiques. Ces évolutions ne

peuvent être ignorées ni appréhendées sous le seul angle technique : elles interrogent directement les finalités de la formation, les conditions d'évaluation des apprentissages, le rapport à l'écriture, à la recherche documentaire, à la preuve et plus largement à la construction des savoirs.

L'établissement s'est déjà intéressé au sujet, notamment avec l'adoption d'une première **charte**, mais doit aller plus loin pour se saisir pleinement de ces enjeux dans une logique à la fois **pédagogique, scientifique, environnementale éthique et institutionnelle**. L'enjeu n'est ni celui d'une adhésion naïve aux innovations technologiques, ni celui d'un refus de principe, mais celui d'une **appropriation collective, critique et raisonnée** des usages de l'intelligence artificielle. Cela suppose notamment de développer la formation de tous aux usages responsables de ces outils, à leurs limites, à leurs biais et à leurs implications démocratiques, sociales et environnementales.

Ces transformations concernent également le fonctionnement même de l'établissement. L'intelligence artificielle pourrait progressivement contribuer à faire évoluer certaines fonctions administratives, certains outils de pilotage ou certains dispositifs d'accompagnement des étudiants et des personnels. Ces évolutions devront toutefois être conduites avec vigilance, dans le respect des principes de transparence, de protection des données, de soutenabilité (notamment environnementale) et de maîtrise humaine des décisions. Une **convention citoyenne interne** associant toutes les parties prenantes pourrait utilement poursuivre la réflexion engagée par la convention étudiante organisée en 2025 avec la CAP, afin de définir une doctrine d'établissement sur les usages de l'IA et d'identifier les opportunités comme les points de vigilance qu'elle soulève pour les années à venir, comme objet d'étude, comme outil pédagogique ou encore comme facteur de transformation des métiers, par exemple.

LES PARTIES PRENANTES DU PROJET

Avec qui ?

I – LES PARTIES PRENANTES INTERNES

Sciences Po Bordeaux est avant tout une communauté humaine riche de la diversité de ses membres : personnels relevant de différents statuts, étudiantes et étudiants aux profils variés. Établissement à taille humaine, il peut miser sur la proximité, sur une forme d'agilité et de souplesse, préserver des relations de directes et fluides, compatibles avec un fonctionnement institutionnel clair et structuré. Toutefois, la qualité d'un établissement repose également sur sa capacité à garantir un cadre d'étude et de travail respectueux, inclusif et protecteur pour toutes et tous.

Politique d'égalité, de diversité, d'inclusion et de prévention des violences et des discriminations

Sciences Po Bordeaux doit poursuivre et renforcer une politique ambitieuse en matière d'égalité, de diversité et de prévention des violences et discriminations. Cette politique **concerne et doit associer l'ensemble des parties prenantes internes** de l'établissement : étudiantes, étudiants et toutes les catégories de personnel sans exception. Ces enjeux concernent pleinement la **qualité du cadre d'étude et de travail**, le fonctionnement collectif de l'établissement ainsi que les valeurs humanistes et républicaines auxquelles l'établissement est profondément attaché.

Les actions engagées au cours des dernières années ont permis de structurer des dispositifs et de faire progresser la prise en compte de plusieurs de ces questions. Des instances, procédures et actions de

sensibilisation ont été mises en place et constituent désormais des points d'appui essentiels (notamment la **cellule de veille et d'écoute**). Ces avancées doivent toutefois être consolidées, mieux articulées et approfondies. Certaines difficultés persistent, plusieurs ajustements apparaissent nécessaires et certaines problématiques méritent encore d'être davantage prises en compte dans une logique de politique globale et cohérente.

Cette démarche doit naturellement couvrir l'ensemble des enjeux liés à la prévention et à la lutte contre les violences sexistes et sexuelles (**VSS**), à l'**égalité** entre les femmes et les hommes, à la lutte contre les **discriminations** et le **racisme**, à la prise en compte du **handicap** et plus largement, à la construction d'un environnement d'étude et de travail inclusif, respectueux et protecteur pour toutes et tous, en mobilisant l'ensemble de la communauté, et notamment les associations étudiantes.

La prévention et la lutte contre les VSS doivent être une priorité forte de l'établissement. Cette politique ne peut reposer uniquement sur des dispositifs spécialisés : elle suppose une **vigilance permanente et une mobilisation collective de l'ensemble des acteurs** de Sciences Po Bordeaux.

Plusieurs axes devront être poursuivis ou renforcés : le développement des actions de sensibilisation et de prévention, la formation régulière de l'ensemble de la communauté universitaire (étudiantes et étudiants, personnels administratifs et techniques, enseignantes et enseignants, enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs, chercheuses et chercheurs), l'amélioration de la lisibilité et de l'accès aux dispositifs existants, le renforcement de l'accompagnement des victimes, l'amélioration du traitement des procédures disciplinaires, la réduction des délais de traitement et une meilleure information des personnes concernées sur le suivi des procédures, le développement des coopérations avec les autorités compétentes, notamment les juridictions judiciaires, le rectorat et les dispositifs ministériels spécialisés.

Une attention particulière devra également être portée à la **formation des équipes d'encadrement et de direction** afin de renforcer une capacité collective de réaction, d'écoute et d'accompagnement adaptée à ces situations. Ces sujets doivent être appréhendés dans une logique d'**amélioration continue** des pratiques de l'établissement, fondée sur l'écoute et l'**évaluation régulière** des dispositifs.

Si l'adoption du schéma directeur handicap (2025-2030) a constitué une première étape, la question de l'inclusion et de l'accompagnement des **situations de handicap** devra également, eu égard à l'augmentation du besoin d'accompagnement, faire l'objet d'une attention soutenue, tant dans les conditions d'étude que dans l'accessibilité des dispositifs et des locaux. Rejoindre des dispositifs ou réseaux spécialisés pourrait être pertinent (par exemple Atypie-Friendly).

Enfin, inscrite dans un plan d'action adopté en 2024, l'**égalité entre les femmes et les hommes** devra continuer à être pleinement et concrètement intégrée dans les politiques de l'établissement, qu'il s'agisse des conditions de travail, de l'articulation vie professionnelle-vie privée, des responsabilités exercées, des parcours professionnels ou de la représentation dans les différentes instances.

Les étudiantes et les étudiants.

Démocratisation et égalité des chances

Dans un contexte où l'attractivité et le niveau de sélectivité de Sciences Po Bordeaux demeurent élevés, la poursuite de l'ambition d'ouverture sociale et territoriale constitue à la fois une responsabilité démocratique et un enjeu stratégique majeur pour l'établissement. Il faut cependant remarquer que si la part des étudiantes et étudiants boursiers avait progressé depuis quelques années, elle connaît plus récemment une inflexion à la baisse.

La démocratisation des voies d'accès et l'égalité des chances doivent demeurer au cœur du projet de Sciences Po Bordeaux. L'établissement porte historiquement une responsabilité particulière en la matière, qui doit

continuer à être affirmée et adaptée aux réalités sociales et territoriales. L'égalité des chances ne se décrète pas : elle se construit dans le temps long, à travers des politiques concrètes d'ouverture sociale, d'accompagnement et de réussite étudiante. L'enjeu principal demeure celui de la lutte contre les mécanismes d'auto-censure et d'auto-exclusion qui continuent de limiter l'accès de certains publics aux formations sélectives de l'enseignement supérieur.

Cette ambition suppose naturellement de poursuivre et renforcer les dispositifs existants, notamment les actions conduites en amont de l'entrée dans l'établissement, dans le cadre du dispositif « JPPJV » en Nouvelle-Aquitaine et autres cordées (Martinique, Mayotte), tout en développant davantage l'accompagnement des étudiants postérieurement à leur intégration, tout au long de leur parcours de formation.

L'égalité des chances se construit dès la phase d'admission, mais implique également de veiller aux conditions concrètes de réussite pendant les cinq années d'études, notamment pour les étudiantes et étudiants rencontrant des difficultés spécifiques. Une attention particulière pourrait par exemple être portée à l'apprentissage des langues, centrales dans les parcours de Sciences Po Bordeaux. L'égalité des chances suppose également une attention particulière à la **diversité croissante des profils étudiants** accueillis (étudiantes et étudiants salariés, sportives et sportifs de haut niveau, étudiantes et étudiants engagés dans des pratiques artistiques ou culturelles exigeantes, étudiantes et étudiants confrontés à des contraintes personnelles, sociales ou de santé particulières, etc). Cette diversité constitue une richesse pour l'établissement mais implique également de mieux prendre en compte les besoins spécifiques de certains parcours, dans une logique d'accompagnement et d'individualisation raisonnée.

Démocratisation et égalité des chances doivent également s'envisager sous un angle territorial. La politique d'ouverture doit également contribuer à maintenir et développer des liens durables avec **l'ensemble des territoires**, y compris les plus éloignés des grands centres universitaires de Nouvelle-Aquitaine. Ainsi les coopérations avec les autres établissements d'enseignement supérieur de la région, leurs campus principaux ou délocalisés, les campus connectés pourraient utilement être approfondies. Les premiers échanges entamés avec l'université de Pau et des Pays de l'Adour concernant une délocalisation de Sciences Po Bordeaux le méritent également. La question des centres d'examens délocalisés mérite aussi d'être reposée afin de limiter certains freins matériels ou géographiques à la candidature.

Une vie étudiante engagée, inclusive et attentive aux conditions de réussite

La vie étudiante constitue l'un des marqueurs forts de Sciences Po Bordeaux et participe pleinement de l'identité de l'établissement. L'engagement étudiant y joue un rôle essentiel, non seulement dans l'animation de la communauté académique, mais également dans la formation intellectuelle, citoyenne et humaine des étudiantes et étudiants.

Avec près de 60 associations, la **richesse du tissu associatif** de Sciences Po Bordeaux constitue un atout majeur. Cet engagement doit être reconnu, valorisé et accompagné, notamment lorsqu'il contribue au développement de compétences collectives, organisationnelles ou citoyennes utiles à la formation des étudiantes et étudiants. La question est déjà prise en compte mais une réflexion pourrait être engagée pour poser collectivement une politique plus structurante autour des **modalités de reconnaissance et de valorisation de cet engagement** dans les parcours de formation, par exemple en matière de gestion des absences ou d'organisation des cursus.

Les financements de projets associatifs, notamment dans le cadre de la CVEC, fonctionnent déjà. Toutefois, des pistes de développement méritent exploration : par exemple, la mise en place d'un budget participatif étudiant, ou de projets impliquant à la fois des associations étudiantes et des services de l'établissement, etc.

Les enjeux de **santé étudiante**, et en particulier de **santé mentale**, doivent constituer une priorité des prochaines années. Les effets durables des crises récentes, les conditions matérielles de vie étudiante ainsi que les exigences académiques fortes propres à Sciences Po Bordeaux appellent une vigilance particulière sur ces

questions. Outre ses dispositifs internes, l'établissement doit plus mobiliser les ressources du site universitaire bordelais (au premier rang desquelles l'espace santé étudiant) ou d'acteurs institutionnels et associatifs du territoire. Le dispositif PSSM (premiers secours en santé mentale) pourrait être déployé. La place du sport dans l'offre de formation participe également de cet objectif de santé.

Enfin, le dialogue avec les étudiantes et étudiants doit être permanent : dans un établissement d'enseignement supérieur public, les étudiantes et étudiants ne sont **pas simplement des usagers**, ils sont **membres à part entière de la communauté**. Les élus étudiants doivent pleinement trouver leur place dans les instances et en particulier au sein du conseil des études dont le périmètre mérite par ailleurs d'être étendu à la vie étudiante (v. *supra*). Plus largement, il apparaît souhaitable de ménager des espaces de dialogue plus souples, directs et accessibles avec l'équipe de direction, par exemple à travers des temps réguliers de permanence ou d'échange ouverts à l'ensemble des étudiantes et étudiants.

Les personnels

La qualité du fonctionnement de Sciences Po Bordeaux repose avant tout sur l'engagement et les compétences de ses personnels. L'établissement rassemble une **grande diversité de métiers, de statuts et de cultures professionnelles** : enseignantes et enseignants, enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs, chercheuses et chercheurs, personnels administratifs et techniques, avec des profils et cadres d'exercice variés, qu'il s'agisse notamment des enseignantes, enseignants, enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs (PU, MCF, PRAG, PRCE, contractuels), des chercheuses et chercheurs ou des personnels BIATSS. Cette diversité constitue une richesse pour l'établissement. Elle implique toutefois une attention particulière à la qualité du **dialogue interne**, à la reconnaissance des spécificités de chaque catégorie de personnels et à la construction d'une culture collective commune.

Le bon fonctionnement de l'établissement suppose **un climat de travail serein, respectueux et soutenable**. Cela implique **un dialogue social** exigeant, régulier (avec un calendrier partagé) et respectueux avec les représentants des personnels (dans le cadre du CSA et de la F3SCT, et de manière plus large), ainsi qu'une vigilance constante quant au respect des droits et garanties statutaires de chacun. Une attention particulière devra également être portée à la **qualité de vie au travail**, aux conditions d'exercice des missions, au respect du droit à la déconnexion et à la prévention des situations de surcharge ou d'épuisement professionnel.

Au-delà des instances, il apparaît également souhaitable de développer des espaces complémentaires d'échange et de débat collectif associant l'ensemble des personnels de l'établissement. L'organisation d'un **séminaire des personnels** (une ou deux fois par an) pourrait notamment contribuer à partager les orientations stratégiques de Sciences Po Bordeaux, à renforcer les dynamiques collectives et à favoriser une meilleure connaissance réciproque des contraintes, enjeux et missions de chacune et chacun.

Les dernières années ont été marquées par une **professionnalisation** importante des fonctions support et une montée en compétence significative des services administratifs et techniques. Cette évolution doit être reconnue et consolidée. Les prochaines années devront permettre de franchir une nouvelle étape, notamment en matière d'articulation entre les directions et les services, de pilotage pluriannuel, de suivi des actions engagées, de consolidation des outils RH et financiers et de diffusion d'une culture de gestion de projet et de travail transversal.

Le choix récent d'un **outil de pilotage et de gestion de projets**, ainsi que les évolutions en cours du système d'information décisionnel (avec le déploiement progressif des briques finances, RH puis formation) constituent à cet égard des leviers importants pour les années à venir. Ces transformations devront toutefois être pleinement accompagnées afin de permettre leur appropriation collective et leur intégration dans les pratiques professionnelles quotidiennes.

Une attention particulière devra également être portée à **l'accompagnement des parcours professionnels de tous les personnels**. Cela concerne notamment les évolutions de carrière et les possibilités d'avancement,

les mobilités internes et externes, l'accompagnement des changements de fonctions, la politique indemnitaire et les régimes de primes, les dispositifs de formation et de développement des compétences.

Le renforcement d'une véritable **gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences** constitue à cet égard un enjeu important pour l'établissement. Cette démarche doit permettre de mieux anticiper les évolutions des métiers, les besoins futurs de l'établissement et les transformations des activités administratives, pédagogiques et scientifiques.

Les transformations à venir devront enfin être conduites dans une logique d'accompagnement et de co-construction. **L'implication de tous les personnels dans les projets d'évolution constitue une condition essentielle de leur réussite.** Une méthodologie de conduite du changement fondée sur l'écoute, la transparence, l'association des parties prenantes et la progressivité devra ainsi être privilégiée.

Dans cette perspective, l'arrivée prochaine d'une nouvelle directrice générale des services et l'arrivée récente d'un nouveau directeur des ressources humaines constituent une opportunité importante pour poursuivre les dynamiques engagées, renforcer les synergies entre services et accompagner les évolutions organisationnelles à venir.

Enfin, le développement de Sciences Po Bordeaux au cours des dernières années (hausse des effectifs étudiants, extension des activités, diversification des missions) appelle aujourd'hui un effort particulier de coordination et de mise en synergie entre les différents personnels de l'établissement. La **complémentarité** entre personnels administratifs et techniques d'une part, personnels académiques d'autre part, doit être davantage pensée et organisée comme un levier collectif de fonctionnement et de développement de l'établissement, notamment par une **meilleure connaissance réciproque des contraintes respectives** et par une plus forte distinction des contraintes internes et des contraintes externes.

II – LES PARTIES PRENANTES EXTERNES

Sciences Po Bordeaux au sein du site bordelais et régional : un équilibre institutionnel pertinent à préserver et à renforcer

Le positionnement institutionnel des IEP est hétérogène, tant dans leurs statuts que dans leurs relations avec les universités de rattachement ou leur environnement territorial. Dans ce paysage diversifié, Sciences Po Bordeaux a progressivement construit un **positionnement équilibré**, fondé à la fois sur une forte **autonomie institutionnelle** et sur une **intégration étroite dans les dynamiques du site bordelais et régional.**

La **convention d'association avec l'université de Bordeaux** constitue aujourd'hui un cadre pertinent et équilibré, qu'il convient de préserver et de consolider, permettant de concilier identité propre de l'établissement, coopération universitaire et développement de projets communs. Cette relation étroite n'a jamais cessé de se renforcer au cours des dernières années, dans une logique de bénéfice mutuel pour les deux établissements. Les coopérations développées avec l'université de Bordeaux sont nombreuses et concernent aussi bien : la formation, les interventions croisées d'enseignantes, enseignants, enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs, la recherche, les fonctions support et de soutien, les projets immobiliers, numériques ou énergétiques. La présence de représentants de l'université de Bordeaux au conseil d'administration de Sciences Po Bordeaux, ainsi que la participation de Sciences Po Bordeaux à différentes instances stratégiques du site illustrent cette logique de coopération équilibrée.

La dynamique partenariale de Sciences Po Bordeaux se manifeste également des relations étroites avec de nombreux autres établissements du site (UBM, Bordeaux INP, BSA, ENSAP), de la région Nouvelle-Aquitaine (UPPA, LRU) ou au plan national (notamment CNRS et IRD). Ces coopérations prennent des

formes et ont des contenus variés : formations communes, projets de recherche, interventions pédagogiques croisées, actions mutualisées dans les domaines du sport, de la santé, de la documentation ou du numérique, participation à la convention de coordination territoriale (CCT), coopérations autour des enjeux immobiliers, énergétiques (dont réseau de chaleur ou photovoltaïque), de sécurité-sûreté ou de transition environnementale (dont certaines partagées entre établissements implantés sur le campus de Pessac).

L'ancrage territorial fort de Sciences Po Bordeaux ne doit nullement être perçu comme contradictoire avec sa dimension nationale et internationale. Au contraire, cette articulation constitue l'un de ses principaux atouts. L'établissement doit continuer à jouer pleinement son rôle au sein de l'écosystème bordelais et néo-aquitain tout en conservant l'ambition nationale et internationale qui caractérise historiquement les IEP.

Dans ce contexte, **le cadre institutionnel actuel apparaît stabilisé et équilibré**. Rien ne justifie une évolution institutionnelle, qu'il s'agisse par exemple d'une fusion ou d'une évolution vers un établissement public expérimental. Comme d'autres établissements du site ont su le faire (BSA ou Bordeaux INP par exemple), Sciences Po Bordeaux a trouvé sa place dans le paysage du site bordelais et régional, dans un équilibre qui permet à la fois coopération, autonomie et lisibilité institutionnelle. Le même équilibre s'impose concernant la dimension nationale.

Sciences Po Bordeaux et le réseau des IEP : renforcer les coopérations dans une logique pragmatique

Sciences Po Bordeaux s'inscrit également dans un réseau national marqué par une forte diversité de situations institutionnelles et de modèles d'organisation. D'une part, **Sciences Po Paris** a une place particulière, notamment du fait de ses liens avec la Fondation nationale des sciences politiques, de son organisation spécifique et de son développement international, qui le distingue des IEP de région. D'autre part, certains de ces IEP sont aujourd'hui intégrés à leurs universités de rattachement, tandis que d'autres conservent des formes plus marquées d'autonomie institutionnelle.

Dans ce contexte, le **renforcement des coopérations entre les IEP de région** (« réseau des 9 » ?) constitue une orientation pertinente, à condition qu'elle repose sur des objectifs clairement identifiés et sur une approche pragmatique. Les réflexions engagées autour d'une structuration plus forte du réseau des IEP devront ainsi être poursuivies mais conduites avec vigilance afin d'éviter toute logique institutionnelle excessivement lourde ou insuffisamment définie dans ses finalités. Les coopérations doivent d'abord répondre à des besoins concrets et identifiés : par exemple, mutualisations utiles, projets pédagogiques ou scientifiques communs, visibilité collective, partage d'expériences, développement d'outils ou de services communs.

Avant toute éventuelle institutionnalisation supplémentaire (par exemple sous la forme d'un groupement d'intérêt public), il apparaît nécessaire de clarifier les ambitions communes, les domaines de coopération réellement pertinents et les mutualisations susceptibles d'apporter une réelle valeur ajoutée aux établissements concernés. L'enjeu principal doit donc demeurer celui d'un **renforcement progressif des coopérations** utiles entre IEP, dans le respect de l'identité, de l'autonomie et des spécificités de chaque établissement. Cette réflexion ne doit pas être conduite dans une logique de positionnement « contre » Sciences Po Paris, qui serait dénuée de sens, stérile et en contradiction avec la convention de marque, mais plutôt dans une perspective positive de coopération, de complémentarité, de visibilité et de valorisation des spécificités des IEP de région.

Préserver les équilibres financiers et renforcer le pilotage stratégique

Les contraintes budgétaires pesant sur l'enseignement supérieur, les évolutions possibles des modes de financement des établissements ainsi que les enjeux croissants liés aux ressources humaines imposent aujourd'hui **lucidité, responsabilité et capacité d'anticipation**.

La **soutenabilité humaine et financière des décisions** devra constituer un principe structurant de l'action de l'établissement. Le développement de Sciences Po Bordeaux devra ainsi continuer à s'appuyer sur une stratégie réaliste de mobilisation des moyens, qu'ils proviennent de l'État, des collectivités territoriales ou des ressources propres de l'établissement, notamment issues des activités de formation tout au long de la vie.

La situation financière actuelle de Sciences Po Bordeaux est solide. Les principaux indicateurs de gestion témoignent d'équilibres financiers satisfaisants, qu'il s'agisse de la trésorerie, du fonds de roulement ou encore du poids de la masse salariale dans les ressources globales (ratio Dizambourg).

Le modèle économique de l'établissement repose par ailleurs sur une **part importante de ressources propres**, ce qui constitue à la fois un atout et un élément de vigilance. Les droits d'inscription et les contributions liées au diplôme représentent une part significative des recettes, auxquelles s'ajoutent les produits issus de la formation continue, des partenariats et d'autres ressources propres diversifiées.

Cette situation favorable ne doit toutefois pas conduire à sous-estimer les **fragilités potentielles** du contexte à venir : évolution de la subvention pour charges de service public et des dotations en emplois, tensions budgétaires nationales, prélèvements éventuels sur le fonds de roulement ou encore hausse mécanique des dépenses de fonctionnement et de masse salariale. Il convient également d'être attentifs à l'augmentation régulière des dépenses de fonctionnement dans les dernières années.

Les prochaines années devront donc permettre de franchir une nouvelle étape dans le **pilotage stratégique et financier de l'établissement**. Si les capacités de prévision et de projection apparaissent aujourd'hui globalement solides, des progrès peuvent encore être réalisés concernant le suivi du réalisé et les mécanismes de retour d'expérience, les projections pluriannuelles de masse salariale, l'articulation entre les fonctions financières et RH, la coordination entre les différents périmètres de pilotage. L'adoption en cours d'un **schéma directeur numérique** doit contribuer à cet aspect.

Dans cette perspective, le renforcement d'une logique de **gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences** apparaît indispensable, tant sur le périmètre BIATSS que sur celui des enseignants. Cette démarche ne pourra toutefois être pleinement efficace que si elle s'appuie sur un projet d'établissement clairement défini permettant des projections à moyen et long terme, une transparence et une collégialité des décisions.

Une réflexion pourrait également être engagée sur certaines évolutions organisationnelles ou réglementaires, notamment en matière de fonctions comptables et financières (par exemple par l'abandon du fonctionnement par agent comptable en adjonction de service). Ces pistes méritent d'être analysées, en particulier dans le contexte permis par le **nouveau décret financier** entré en vigueur le 1^{er} janvier 2025.

Consolider les moyens humains et diversifier durablement les ressources

Les enjeux de ressources humaines constitueront un point d'attention majeur des prochaines années. Sciences Po Bordeaux dispose en 2025 de 103 ETPT mais se trouve confronté à une **saturation de son plafond**

d'emplois, qui limite les marges de développement de l'établissement et impose des arbitrages particulièrement attentifs. La concentration de certaines fonctions ou responsabilités sur une seule personne ou sur un petit nombre de personnes peut être problématique notamment en termes de continuité de service et de charge de travail.

La diversité des statuts composant les équipes pédagogiques et administratives constitue une richesse mais également un facteur de complexité de gestion. La forte proportion d'intervenants vacataires, les enjeux d'équilibre entre formation et recherche pour les enseignants-chercheurs, les questions de progression de carrière, de promotions ou encore d'investissement dans les responsabilités collectives appellent une attention particulière. Ces sujets devront être impérativement abordés dans une logique d'équité, de soutenabilité, de visibilité pluriannuelle, de reconnaissance des engagements individuels et collectifs mais également de **collégialité, de transparence et d'objectivation**.

Une vigilance particulière devra également être portée aux enjeux **d'égalité entre les femmes et les hommes**, notamment dans l'accès aux responsabilités et dans la répartition des charges collectives.

Le développement des **ressources propres** devra parallèlement être poursuivi afin de préserver les capacités d'action de l'établissement tout en maintenant un modèle équilibré et conforme aux principes du service public de l'enseignement supérieur. Plusieurs pistes pourront être explorées collectivement et soumises à validation par les instances : développement de la formation continue et de la formation tout au long de la vie, meilleure valorisation des locaux et du patrimoine immobilier, diversification des partenariats, développement maîtrisé de l'apprentissage, valorisation des expertises et prestations, renforcement du suivi des appels à projets. Concernant ces derniers, une vigilance devra toutefois être maintenue quant aux limites de certains financements sur projets, qui ne couvrent pas toujours les coûts structurels supportés par l'établissement.

Une réflexion pourrait également être engagée sur les modalités d'évolution des **droits d'inscription modulés**, afin d'en améliorer progressivement l'équité et la lisibilité, notamment à travers une réduction des effets de seuil et une meilleure protection des étudiants disposant des revenus les plus modestes.

La question de la **diversification des sources de financement** pourrait enfin conduire à explorer de nouveaux outils de soutien et de mécénat. Dans ce cadre, une mobilisation accrue du réseau des *alumni* constituerait sans doute une piste intéressante. Cependant, de telles évolutions devraient naturellement être strictement encadrées afin de garantir le respect des principes d'indépendance académique et des valeurs universitaires.

Enfin, les **enjeux immobiliers et énergétiques** devront être pleinement intégrés à la réflexion stratégique de l'établissement. La mise en œuvre du SPSI, les mutualisations possibles à l'échelle du site bordelais, les projets liés au réseau de chaleur ou encore au développement d'équipements photovoltaïques constituent autant de leviers permettant d'améliorer à la fois la soutenabilité financière et environnementale de Sciences Po Bordeaux.

= =

Sciences Po Bordeaux dispose aujourd'hui d'atouts considérables : une communauté engagée, une forte identité académique et une capacité reconnue d'ouverture et d'innovation. L'enjeu des prochaines années sera avant tout de renforcer les synergies entre les différentes composantes de l'établissement et de faire vivre pleinement une dynamique collective dans laquelle chacune et chacun puisse trouver sa place et contribuer au projet commun. C'est à cette condition que Sciences Po Bordeaux pourra continuer à affirmer sa singularité, son rayonnement et sa place au sein du site bordelais, de la Nouvelle-Aquitaine et du réseau national des IEP. C'est avec cette conviction, cette volonté de travail collectif et cette confiance dans les atouts de l'établissement que je souhaite aujourd'hui mettre mon expérience, mon engagement et ma connaissance de l'enseignement supérieur au service de Sciences Po Bordeaux et de sa communauté, dans les fonctions de directeur.