

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES DE BORDEAUX

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021
VAGUE B

Rapport publié le 07/03/2022



Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts² :

Marc Lits, Président du comité

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

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

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

Sommaire

SOMMAIRE	2
PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT	4
1/ CARACTERISATION DE L'ETABLISSEMENT	4
2/ CARACTERISATION DU SITE ET STRUCTURATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE	4
3/ CONTEXTE DE L'EVALUATION	5
LE POSITIONNEMENT ET LA STRATEGIE INSTITUTIONNELS DE L'ETABLISSEMENT	7
1/ L'ANALYSE DU POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL.....	7
a/ <i>Un positionnement s'appuyant sur une marque forte</i>	7
b/ <i>Un ancrage régional dans une CCT offrant de nouvelles collaborations</i>	8
2/ LA STRATEGIE INSTITUTIONNELLE	9
a/ <i>Une stratégie claire, mais fragilisée par manque d'outils de pilotage</i>	9
b/ <i>Une stratégie s'appuyant sur des partenaires régionaux</i>	9
LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT	11
1/ UNE ORGANISATION INTERNE COMPLEXE PRIVILEGIANT LE SOUTIEN A LA VIE ETUDIANTE, MAIS PENALISANT LE PILOTAGE STRATEGIQUE	11
2/ UN FONCTIONNEMENT DES INSTANCES A CLARIFIER ET UN DIALOGUE INTERNE A DYNAMISER.....	12
3/ UNE STRATEGIE PORTEE PAR UNE COMMUNICATION DYNAMIQUE, MAIS MANQUANT D'OUTILS DE PILOTAGE APPROPRIES	12
a/ <i>Une approche numérique performante, mais dépendant des structures communes au site</i>	12
b/ <i>Une communication dynamique, fortement impliquée dans la stratégie de développement de l'établissement</i>	13
c/ <i>Une procédure budgétaire en construction, mais des outils de pilotage lacunaires</i>	13
4/ LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE	14
a/ <i>Des ressources humaines sous tension, ce qui ne facilite pas un dialogue social détendu</i>	14
b/ <i>Une situation financière saine et un cadre d'exécution sécurisé</i>	14
c/ <i>Des locaux rénovés et une fonction immobilière de qualité</i>	15
LA RECHERCHE ET LA FORMATION	16
1/ UNE POLITIQUE DE RECHERCHE RECONNUE, DONT LE PILOTAGE EST EN COURS DE STRUCTURATION.....	16
a/ <i>Des équipes dynamiques au sein desquelles les enseignants-chercheurs de l'établissement sont largement investis</i>	16
b/ <i>Une politique de recherche en construction et un pilotage à consolider</i>	16
2/ LA DIFFUSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	17
3/ UNE POLITIQUE DE FORMATION DYNAMIQUE, DONT LA GOUVERNANCE MERITERAIT D'ETRE PRECISEE	18
a/ <i>Une offre de formation initiale complète, internationalisée et inscrite dans une approche par compétences</i>	18
b/ <i>Un pilotage de l'offre de formation complexe et inachevé</i>	20
4/ UN LIEN ETROIT ENTRE RECHERCHE ET FORMATION, DONT LES EFFETS SEMBLENT PEU EVALUES	20
5/ UN SERVICE DE DOCUMENTATION PARTIELLEMENT REPENSE A L'OCCASION DU CHANTIER IMMOBILIER	21
a/ <i>Une gestion réorganisée du service de la documentation</i>	21
b/ <i>Une politique d'archivage en cours de structuration</i>	21
LA REUSSITE DES ETUDIANTS	22
1/ UN SUIVI INDIVIDUALISE DU PARCOURS DES ETUDIANTS AU SERVICE DE LEUR BIEN-ETRE ET DE LEUR INSERTION PROFESSIONNELLE.	22
2/ UNE VIE ETUDIANTE DE QUALITE SOUTENUE PAR L'ETABLISSEMENT	23
3/ UNE PARTICIPATION ACTIVE DES ETUDIANTS A LA GOUVERNANCE.....	23
LES POLITIQUES EUROPEENNE ET INTERNATIONALE	24
1/ DES ECHANGES INTERNATIONAUX TRES IMPORTANTS AU SERVICE DE LA MOBILITE ETUDIANTE	24

2/ UNE STRATEGIE INTERNATIONALE A AFFIRMER EN MATIERE DE RECHERCHE.....	25
CONCLUSION	26
1/ LES POINTS FORTS.....	27
2/ LES POINTS FAIBLES.....	27
3/ LES RECOMMANDATIONS	27
LISTE DES SIGLES	29
OBSERVATIONS DU DIRECTEUR	32
ORGANISATION DE L’EVALUATION	33

Présentation de l'établissement

1/ Caractérisation de l'établissement

L'Institut d'Études Politiques (IEP) de Bordeaux est un établissement public d'enseignement supérieur à caractère administratif (EPA) créé en 1948 et doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est inscrit depuis peu dans la Convention de coordination territoriale (CCT) qui a remplacé la Comue d'Aquitaine en 2020. L'IEP a des liens étroits avec l'Université de Bordeaux, pour des raisons à la fois scientifiques, administratives et logistiques, puisque les deux entités se retrouvent sur le même site de Pessac. Depuis mars 2019, il est membre de la Conférence des grandes écoles (CGE).

L'IEP compte aujourd'hui environ 2 000 étudiants dans le cycle du diplôme (nombre en croissance forte avec une augmentation de plus de 23 % des effectifs étudiants, y compris en apprentissage, entre la rentrée 2016 et la rentrée 2020, depuis l'inauguration d'un nouveau bâtiment de 18 000 m² en décembre 2016¹) et 600 étudiants dans des formations autres, y compris continues².

Pour assurer ses missions d'enseignement, l'IEP disposait, en 2019, de 44 enseignants titulaires, dont 29 enseignants-chercheurs³, et de 19 enseignants contractuels, soit un potentiel de 63 enseignants permanents et un ratio d'un enseignant pour 29,6 élèves⁴. Il compte 50 Biatss⁵ titulaires (48,40 ETP), 43 Biatss contractuels permanents (34,80 ETP) et huit agents mis à disposition (deux de la Fondation nationale des sciences politiques [FNPS] amenés à ne plus être renouvelés lors de leur départ à la retraite et six du CNRS)⁶. À ceux-ci s'ajoutent 39 Biatss contractuels sur fonds propres⁷. Son budget prévisionnel pour 2021 est de 9,85 M€ en autorisation d'engagement (AE) et 9,87M€ en crédits de paiement (CP), réparti comme suit : 3,92M€ de masse salariale, 3,61M€ de dépenses de fonctionnement (en AE) et 2,32M€ de dépenses d'investissement (en AE)⁸.

L'IEP est associé à deux laboratoires en partenariat avec le CNRS (Les Afriques dans le monde, LAM, Unité mixte de recherche [UMR] 5115 et Centre Émile Durkheim, CED, UMR 5116) dont il assure la co-tutelle, avec l'université Bordeaux-Montaigne pour le premier et avec l'université de Bordeaux pour le second. Le CED accueille 56 doctorants, dont 26 à l'IEP et le LAM 62 doctorants, dont 28 à l'IEP.

Depuis l'évaluation précédente, deux événements majeurs ont influencé fortement la vie de l'IEP. Le premier est lié à l'aménagement d'un bâtiment entièrement rénové, qui a pratiquement doublé les surfaces, ce qui a permis d'accroître de plus de 350 étudiants la population étudiante en cinq ans. Le second concerne l'environnement proche de l'IEP : création de la région Nouvelle-Aquitaine, arrêt de la Comue Aquitaine et mise en place d'une CCT dont les missions doivent encore être affinées, relations évolutives avec les deux UMR et les deux universités proches, Bordeaux et Bordeaux-Montaigne.

Enfin, ces transformations internes et externes profondes se font dans un cadre contraint, dont les limites ont été analysées dans un rapport d'audit de l'IGAENR de juin 2010 et un autre de la Cour des comptes de 2016, qui attirent tous deux l'attention de la gouvernance de l'IEP sur la nécessité de gérer une croissance soutenable budgétairement en maintenant des critères d'encadrement académique et administratif propres à garantir la qualité scientifique d'une formation réputée.

2/ Caractérisation du site et structuration de la coordination territoriale

La Région Nouvelle-Aquitaine compte plus de 200 000 étudiants répartis sur 80 sites d'enseignement supérieur⁹. Elle se caractérise par la dynamique démographique de sa population étudiante, qui représente 8 % de la population étudiante nationale (6^e rang). Pour autant, le taux de scolarisation des 18-24 ans et la proportion des diplômés de l'enseignement supérieur sont inférieurs à la moyenne nationale. L'enjeu de la région est par

¹ RAE, p. 10.

² L'IEP Bordeaux, en plus de la formation initiale, avec un diplôme de cinq ans valant grade de master, offre une formation continue diplômante dans le cadre de ses trois *executive masters*. L'étudiant à Sciences Po Bordeaux peut également opter par l'apprentissage en cinquième année (Master 2). Dans le cadre de l'offre des formations, l'institut a plusieurs partenariats avec les universités, les écoles françaises et à l'international (six filières intégrée binationales avec l'Italie, l'Allemagne, la Jamaïque, Hong Kong, l'Espagne et le Portugal), en plus de proposer des formations certifiantes sur mesure et pour les élus.

³ Bilan social 2019, p. 9.

⁴ Bilan social 2019, cité dans le RAE, p. 5.

⁵ Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé.

⁶ *Ibid.*, pp. 8-12.

⁷ *Ibid.*, p. 15. Mais ces chiffres sont parfois difficilement identifiables à une catégorie précise et exclusive.

⁸ Délibération CA du 18/12/2020 – budget initial 2021.

⁹ Source : Strater Nouvelle-Aquitaine 2020.

conséquent de développer l'accès à l'enseignement supérieur dans un contexte où le taux d'étudiants boursiers est très important.

Créée en 2015, la Comue d'Aquitaine rassemblait les universités de Bordeaux, Bordeaux-Montaigne, de Pau et des pays de l'Adour, Bordeaux INP, IEP de Bordeaux et Bordeaux Sciences Agro¹⁰, auxquels s'ajoutaient quelques écoles partenaires. À la suite de la création de la région Nouvelle-Aquitaine en 2016, l'université de La Rochelle devient membre de la Comue en octobre 2017, mais n'est pas rejointe par les universités de Poitiers et de Limoges. En décembre 2017, l'université de Bordeaux annonce son départ du regroupement. La Comue d'Aquitaine est finalement dissoute le 1^{er} avril 2020. Sept établissements du site (les universités de Bordeaux, de Bordeaux-Montaigne, de La Rochelle, de Pau, l'IEP de Bordeaux, Bordeaux INP et Bordeaux Sciences Agro) se sont orientés vers une CCT mise en place par l'arrêté du 13 mai 2020. Sans créer de nouvelle entité (association sans chef de file), la CCT va poursuivre certaines actions de la Comue (programme de mobilité, entrepreneuriat étudiant, pôle études et observatoire, accueil des étudiants migrants) tout en fixant de nouveaux axes : revoir le maillage des formations et ouvrir socialement et territorialement leurs recrutements. Les sept établissements souhaitent en effet répondre à deux problématiques : les poursuites d'étude après le bac, qui restent inférieures à la moyenne nationale dans les trois académies du territoire (Bordeaux, Poitiers et Limoges) et la saturation des campus bordelais.

3/ Contexte de l'évaluation

Le directeur de l'IEP, Yves Déloye, est en poste depuis le 1^{er} septembre 2016 et son mandat s'est achevé le 31 août 2021. Au moment de la visite sur site, la désignation de son successeur était connue, Dominique Darbon, élu nouveau directeur le 25 juin 2021.

La lecture du rapport d'autoévaluation (RAE) rend bien compte des mutations internes et externes dans lesquelles l'IEP évolue : le RAE n'en dissimule pas les risques, tout en soulignant les nombreuses réalisations positives. Ce rapport présente une auto-évaluation claire, en insistant à de nombreuses reprises sur les spécificités des IEP. L'IEP est conscient du fait que son développement rapide (particulièrement l'accroissement du nombre d'étudiants) se fait dans un cadre contraint. Il s'inscrit, pour une part de son travail d'auto-évaluation, dans sa volonté de répondre aux recommandations émises lors du précédent rapport d'évaluation du HCERES remis en 2015¹¹. C'est ainsi qu'il a pris la mesure des points faibles particulièrement identifiés dans la gestion administrative de l'établissement. Certaines cellules comme celles relatives aux marchés publics ou au patrimoine ont été renforcées (y compris avec la désignation d'un responsable de ce service, comme suggéré). Une attention a aussi été marquée à la gestion des procédures. L'établissement a donc pris en compte certaines de ces remarques, mais de manière encore trop limitée, comme cela apparaîtra dans la suite de ce rapport. Le soutien à la recherche a également été renforcé, dans une dynamique qui a été amorcée et qui devra s'inscrire dans la durée. Par ailleurs, les points forts concernant la qualité de la formation et de l'ouverture internationale sont restés au cœur de la stratégie de l'établissement.

C'est dans ce contexte que l'IEP a identifié, en conclusion de son RAE, trois axes de développement pour les cinq prochaines années, répartis en dix actions à réaliser selon un calendrier prévisionnel. Le premier concerne le développement institutionnel du site, en partenariat renforcé avec des acteurs socio-économiques régionaux et les établissements publics de l'ESRI¹². Le deuxième vise à améliorer la politique de formation initiale et continue, en renforçant l'approche par les compétences, la voie de l'apprentissage et les innovations pédagogiques¹³. Et le troisième veut renforcer le pilotage de la politique scientifique, en partenariat avec les deux laboratoires en co-tutelle et les universités de la région¹⁴.

L'IEP a également fait état de sept attentes lors de la réunion de préparation :

- Soutenabilité de cette politique d'expansion : soutenabilité financière, qualité d'enseignement et nature d'établissement public.
- Appréciation sur le positionnement de l'IEP Bordeaux à deux échelles : au niveau local et régional, au niveau du réseau des IEP.
- Pistes de réflexion et recommandations pour améliorer le dispositif de diversification sociale lors de la sélection de nouveaux étudiants sur Parcoursup.
- Pistes de réflexion et recommandations afin de conserver la mission historique des IEP dans la préparation aux concours après la transformation de l'École Nationale d'Administration (ENA).
- Éléments de retour sur la trajectoire passée et sur la poursuite de celle-ci, concernant principalement la mutualisation de services support, recherche, etc.
- Recommandation sur la transformation pédagogique liée à cette année de crise Covid-19.
- Pistes de réflexion et recommandations concernant la problématique de transition écologique et de

¹⁰ Sources : Strater, AEF Info, site Idex.

¹¹ Comme mentionné, entre autres, p. 11 du RAE.

¹² RAE, p. 82.

¹³ RAE, p. 83.

¹⁴ RAE, p. 84.

responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Pour sa part, le comité d'évaluation avait informé l'établissement des thématiques sur lesquelles il souhaitait plus particulièrement interroger les personnes rencontrées lors des entretiens :

- La stratégie de l'IEP dans une perspective de soutenabilité, compte tenu de la croissance régulière du nombre d'étudiants avec des ressources humaines et financières quasi constantes.
- Le développement de collaborations et de mutualisations avec les partenaires de la CCT récemment installée.
- L'innovation pédagogique ; l'évolution de l'offre de formation en lien avec le référentiel de compétences et la mise en place d'un modèle d'alignement pédagogique ; la transformation des publics (avec une attention aux effets de l'entrée en vigueur de Parcoursup et à la prochaine transformation de l'ENA).
- L'insertion professionnelle des étudiants, et la participation des étudiants au fonctionnement de l'établissement.
- L'augmentation de la politique des partenariats dans le cadre du développement d'un « club des partenaires ».

Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

1/ L'analyse du positionnement institutionnel

a/ Un positionnement s'appuyant sur une marque forte

L'IEP de Bordeaux s'appuie sur la reconnaissance régionale et internationale d'une marque forte¹⁵. Cet atout en fait un établissement réputé pour son expertise dans les domaines scientifiques dans lesquels excellent traditionnellement l'ensemble des établissements mettant en avant la marque « Sciences Po », même si l'IEP souligne son autonomie et son « identité distinctive ¹⁶ ». Cette excellence scientifique s'appuie tout particulièrement sur le lien fort avec deux UMR réputées dans le secteur des sciences humaines et sociales, le Centre Émile Durkheim (CED) et Les Afriques dans le monde (LAM)¹⁷. Elle est renforcée par un positionnement international, qui se traduit par des échanges d'étudiants importants (412 étudiants sortants, soit plus du cinquième des effectifs, dont la totalité de la promotion de deuxième année de licence, et 206 étudiants internationaux accueillis¹⁸) et un accompagnement personnalisé de ces étudiants dans une structure de taille réduite qui facilite cette attention soutenue.

Le rapport d'auto-évaluation insiste à de nombreuses reprises sur les spécificités des IEP, particulièrement en matière pédagogique¹⁹. L'IEP est conscient de la transformation progressive de ses formations : autrefois majoritairement destinées à préparer à des examens d'entrée dans des grandes écoles ou à des concours de la haute administration, celles-ci sont aujourd'hui plus diversifiées (en témoigne le nombre important –18– de filières du master). Le master est réparti en quatre majeures (« Affaires internationales », « Carrières publiques », « Management de projets et Organisations », « Politique, Société, Communication »), elles-mêmes subdivisées en parcours au nombre de 18, comprenant un grand nombre d'enseignements optionnels. Cette diversification montre une adaptabilité aux évolutions de la société et du marché du travail, ainsi qu'aux attentes des étudiants, et se traduit par un haut taux d'employabilité de 94 % deux ans après la sortie²⁰. Mais le risque réside dans la perte d'une formation généraliste au profit de compétences techniques qui dénatureraient quelque peu l'esprit d'un diplôme unique.

Le comité relève que plusieurs de ses interlocuteurs sont conscients des évolutions de l'offre de formation et des risques que celles-ci pourraient faire courir à l'image du diplôme « Sciences Po ». Le comité partage cette inquiétude quant au risque de perte de l'identité de l'IEP dans cette évolution.

Le comité recommande à la nouvelle équipe de direction de conduire une réflexion en interne sur le bon équilibre entre formation généraliste et professionnalisante, au-delà des échanges informels actuellement menés sans réelle réflexion stratégique, alors que cet enjeu est crucial pour les années à venir.

L'IEP est aussi conscient du fait qu'il se développe de manière importante dans un cadre très contraint, tant en matière de gestion d'un personnel académique et administratif dont le nombre ne suit pas l'augmentation des étudiants, que de ressources financières, internes autant qu'externes. C'est ainsi que 45 % des recettes proviennent des droits d'inscription, qui sont modulés en fonction des revenus de la famille, variant de l'exemption des droits pour 30 % d'étudiants boursiers ou assimilés (année 2020-2021) jusqu'à 6615 euros pour 6 % des étudiants. Si l'établissement se développe de manière très positive, il prend la mesure des risques engendrés par cette croissance et de la difficulté à maintenir ce fragile équilibre. Cette prise de conscience se manifeste à de nombreux endroits du RAE, avec beaucoup de lucidité, et particulièrement dans l'excellente analyse SWOT dont la synthèse est donnée en fin de RAE²¹.

Plusieurs points forts dans la gouvernance de l'établissement lui permettent de partir d'une position institutionnelle stabilisée :

¹⁵ « Le sigle et les marques ' Sciences Po ' font l'objet depuis 2015 d'un règlement signé entre la FNSP [Fondation nationale des sciences politiques] et les 10 IEP de France », RAE, p. 8.

¹⁶ RAE, p. 12. Cette spécificité est liée, selon le RAE, au « choix de ne pas déployer à ce jour d'antennes décentralisées et/ou de campus spécialisés, préférant concentrer son potentiel d'activité sur son campus unique » tout en accroissant « son ouverture aux étudiants éloignés de la métropole bordelaise », RAE, p. 11. Le comité relève cependant que ce choix n'est pas spécifique à l'IEP de Bordeaux et peut aussi s'appliquer à d'autres grandes écoles.

¹⁷ Science Po Bordeaux dispose de 22 chercheurs et 20 enseignants-chercheurs dans ses deux UMR, RAE, p. 38.

¹⁸ RAE, p. 76.

¹⁹ C'est la première des valeurs mises en avant dans le projet de l'IEP : « S'affirmer comme une grande école de sciences humaines et sociales proposant un modèle pédagogique spécifique et exigeant tant en formation initiale que continue », RAE, (p. 3).

²⁰ Rapport sur l'insertion professionnelle des diplômés de Sciences Po Bordeaux — Promotion 2018, p. 1.

²¹ RAE, pp. 78-80.

- Un équilibre budgétaire annuel alimenté par des recettes dynamiques, notamment par la formation continue et l'augmentation des effectifs soumis à des droits d'inscription modulés (allant de l'exemption des droits jusqu'à 6615 €).
- Un campus unique resserré et implanté dans un environnement porteur, composé de ses principaux partenaires.
- Des bâtiments modernisés et des équipes impliquées de manière forte (même s'il faut parfois vaincre certaines résistances²²) dans une organisation très orientée vers le service des étudiants.

Pour son positionnement institutionnel, l'IEP marque davantage son ancrage régional que son insertion dans le réseau des IEP ou celui des grandes écoles (CGE), qu'il a récemment rejoint. Le RAE n'évoque pas l'implantation à Poitiers d'un campus délocalisé de Sciences Po Paris, alors que celui-ci se trouve dans sa région. Il n'apparaît pas qu'il y ait des contacts ou des collaborations prévues avec cette entité. La suppression progressive des postes appartenant au réseau FNSP risque aussi de diminuer les liens entre les IEP membres de la FNSP.

Le comité constate que ces caractéristiques bien affirmées permettent conjointement une participation de l'établissement à la dynamique territoriale et une ouverture internationale justifiant son ambition d'être reconnu comme une école attractive pour les étudiants, les enseignants et les chercheurs étrangers. Il relève que ce positionnement n'est pas pensé en lien avec la FNSP, Sciences Po Paris et la CGE, dont il n'est pas fait mention dans le RAE, ce qui empêche des partenariats qui pourraient s'avérer utiles, tant pour les formations (grâce à des expertises complémentaires avec Sciences Po Paris) que pour des mises en commun d'expérience (gestion de Parcoursup ou projets de recherche avec d'autres grandes écoles, par exemple).

b/ Un ancrage régional dans une CCT offrant de nouvelles collaborations

Les diverses évolutions du paysage institutionnel et académique ont demandé chaque fois des réajustements, la mise en place de synergies à reconstruire, des mutualisations à redéfinir. C'est ainsi que la création de la CCT a permis à l'IEP de redéfinir ses partenariats avec les autres établissements d'enseignement supérieur de la région Nouvelle-Aquitaine. Au-delà du renforcement des collaborations scientifiques et des mutualisations techniques et administratives avec l'université de Bordeaux, il y a une volonté affirmée de développer un partenariat stratégique avec l'université de Pau et des pays de l'Adour et avec celle de La Rochelle. Ce partenariat pourrait se construire autour de thématiques liées aux transitions socio-environnementales en formation et en recherche (par exemple autour du développement durable sur le littoral appréhendé sous un angle holistique, en rassemblant les équipes de recherche dans un institut interdisciplinaire avec l'appui du CNRS) et à des recherches communes relatives à l'Afrique (y compris avec Bordeaux Sciences Agro). Les collaborations avec l'université Bordeaux-Montaigne sont principalement liées à la co-tutelle exercée par les deux universités sur le laboratoire LAM, mais d'autres partenariats sont envisagés avec cette université dont les formations en sciences humaines et sociales présentent de réelles complémentarités.

Le comité soutient la volonté de l'IEP de se rapprocher de plusieurs partenaires régionaux regroupés dans la CCT, positionnement pour lequel l'IEP peut faire valoir plusieurs de ses expertises scientifiques (en sciences politiques, en administration publique, sur les questions africaines). Mais il relève que l'IEP est souvent dans une position de réponse à des offres de collaboration avec ses partenaires et plus rarement dans une initiative propre, alors que son expertise est très reconnue par ses partenaires.

Le comité recommande, d'une part, de sélectionner strictement les partenariats avec des acteurs régionaux au départ de l'analyse stratégique des priorités qu'il se sera lui-même fixées en matière d'enseignement et de recherche, pour éviter des formes de dispersion contre-productives, et d'autre part, de s'engager dans ces partenariats en fonction de ses expertises reconnues afin de prendre le leadership dans ces projets.

Par ailleurs, le risque de manquer de ressources propres est réel pour l'IEP, lorsque la croissance des étudiants sera stabilisée à moyen terme, parce que les droits d'inscription pourront difficilement encore être augmentés et que les subventions pour charge de services publics sont limitées. L'accroissement des charges pourrait être compensé par un recours plus systématique à des partenaires. Divers services sont déjà mutualisés avec les universités bordelaises : le service inter-établissement de gestion du domaine universitaire (SIGDU) est piloté par l'université Bordeaux-Montaigne et une mutualisation forte a été développée, sous le pilotage de l'université de Bordeaux, en matière de sécurité et de sûreté (PCSI). Il y a également des mutualisations de services informatiques, d'activités dans le domaine de l'action sociale²³, de documentation²⁴, d'accueil des doctorants étrangers et de soutien au montage de projets de recherche²⁵, mais celles-ci peuvent encore être renforcées.

²² « ...il n'est d'ailleurs pas toujours aisé de convaincre l'ensemble des parties-prenantes de la plus-value effective d'une telle démarche [une politique globale de la qualité] », RAE, p. 20.

²³ RAE, p. 28.

²⁴ RAE, p. 56.

²⁵ RAE, p. 36.

Vu la tension existant dans les services de support, et le manque de moyens en matière de ressources humaines, le comité recommande que des mutualisations soient réalisées avec les partenaires les plus proches dans l'environnement bordelais.

2/ La stratégie institutionnelle

a/ Une stratégie claire, mais fragilisée par manque d'outils de pilotage

L'IEP a très lucidement effectué une analyse SWOT des différents domaines soumis à auto-évaluation, n'occultant aucune faiblesse ou menace qui pourrait mettre l'établissement en difficulté. Il a ainsi identifié trois axes stratégiques prioritaires, déclinés en dix actions à réaliser entre 2021 et 2025, selon un échéancier clairement séquencé. Cette stratégie devra être mise en œuvre par une nouvelle équipe de direction, ce qui pourrait entraîner quelques inflexions dans les priorités définies²⁶.

Le comité relève qu'il reviendra à cette équipe de confirmer les priorités avancées dans le RAE, de s'appuyer, pour ce faire, sur une analyse de la stratégie mise en œuvre dans la période couverte par ce RAE. Ce travail d'analyse rétrospective effectué, il s'agira d'associer davantage les équipes administratives et les enseignants-chercheurs à l'affinement des nouveaux objectifs stratégiques, puisque plusieurs membres découvraient les priorités présentées en fin de RAE lors des entretiens effectués au moment de la visite.

Les finances de l'IEP sont saines et sa trésorerie lui permet de couvrir ses besoins actuels, mais la croissance des étudiants, gérée dans une perspective à moyen terme qui devrait l'amener jusqu'à 2 200 élèves inscrits au diplôme d'IEP (« soit 650 élèves de plus qu'à la rentrée 2016 (+ 36,6 %) »)²⁷, ne sera tenable que si les effectifs d'encadrement pédagogique et administratif augmentent en proportion quasi égale. Cette stratégie, aujourd'hui maîtrisée, pourrait être mise en difficulté : en effet si ces évolutions sont traitées avec beaucoup d'« agilité », de « fluidité » et de « flexibilité »²⁸ selon les dires de plusieurs responsables de l'établissement, cette gestion de type intuitif masque mal l'absence d'outils de pilotage ou d'indicateurs permettant des projections en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines.

Le comité estime que la gestion courante de l'IEP est menée avec une rigueur suffisante, qui prend en compte les moyens disponibles à court terme. La vision stratégique à moyen et long terme est moins assurée et s'appuie sur des outils de pilotage insuffisants.

Le comité recommande à la nouvelle équipe de direction d'inscrire son plan quinquennal dans un cadre davantage fondé sur des indicateurs fiables, et en plus grande concertation avec les membres du personnel qui devront les mettre en œuvre.

b/ Une stratégie s'appuyant sur des partenaires régionaux

Les partenariats avec des collectivités territoriales, déjà nombreux, sont encore à renforcer. C'est le cas des différentes chaires qui sont toutes construites dans une logique de mécénat, avec le soutien d'entreprises et de collectivités locales, L'IEP dispose déjà de la chaire « Défense & Aérospatial », de la chaire « Transitions énergétiques territoriales » (TRENT), de la chaire « Diasporas africaines », et, depuis septembre 2020, d'une nouvelle chaire « Territoires de l'économie sociale et solidaire » (TerrESS). Ces chaires apportent des ressources extérieures significatives, qui servent à la fois à des missions d'enseignement, de formation continue, de recherche et de diffusion des savoirs. Elles permettent le développement des expertises scientifiques de l'IEP et elles contribuent à l'accroissement de son rayonnement régional, à travers le développement des liens avec le monde socio-économique.

C'est la même démarche, en phase préparatoire, qu'il faudra poursuivre pour l'intégration de partenaires du monde des entreprises à une réflexion stratégique, notamment en matière de formation et d'insertion des étudiants au travers d'un « club des partenaires »²⁹. Ce projet a été retardé du fait de la pandémie, mais il devrait être mis en place durant l'année 2021-2022. Pour le moment, ces contacts sont le fait de quelques membres de l'équipe de direction, mais sans réelle concertation au sein de l'établissement, puisque peu de personnes en sont informées, en interne ou parmi les collectivités territoriales qui pourraient y être associées. On ne dispose donc pas, à ce stade, d'informations précises sur la composition de ce club, son mode d'organisation, ses interactions avec les conseils et les comités de l'IEP.

De même, l'association des *alumni* n'est jusqu'à présent pas associée à des projets en préparation au sein de l'équipe de direction, qui permettraient à de nombreux anciens élèves de jouer un rôle de relais dans les entreprises où ils occupent des fonctions de responsabilité. La direction marque sa volonté de relancer une

²⁶ Un nouveau directeur général des services est entré en fonction en janvier 2021 (mais il occupait auparavant la fonction de directeur adjoint) ; le nouveau directeur de l'établissement prendra ses fonctions le 1^{er} septembre 2021 ; la fonction de délégué à la recherche sera modifiée et remplie par un directeur de la recherche.

²⁷ RAE, p. 4, note 8.

²⁸ Ces trois termes ont été utilisés à plusieurs reprises par plusieurs interlocuteurs différents lors de questions récurrentes sur la gestion et la stratégie de l'établissement au moment de la visite sur site.

²⁹ RAE, pp. 8 et 82.

structure d'*alumni* davantage marquée par l'impulsion de l'IEP, afin d'éviter les aspects cycliques d'investissement/désinvestissement des équipes « d'anciens » aux motivations variables.

Le comité relève que différentes initiatives sont prises par l'équipe de direction resserrée (réorganisation de certains services, relance de l'association des *alumni*, lancement d'un « club des partenaires », etc.). Si ces projets impliquant des partenaires extérieurs, toujours pertinents, ont été présentés lors de séminaires internes avec des chefs de service et des responsables pédagogiques, ils semblent insuffisamment partagés avec les équipes administratives et pédagogiques.

Le comité recommande d'associer davantage les équipes administratives et pédagogiques pour emporter leur adhésion à des projets stratégiques pour le développement de l'établissement.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

Dans un contexte de forte croissance de ses effectifs d'étudiants, l'IEP vit avec inquiétude la contrainte découlant d'une allocation en ressources humaines dépendante d'une part du plafond d'emplois sur budget de l'État auquel il émarge et d'autre part du plafond d'emplois sur ressources propres qui lui est autorisé.

1/ Une organisation interne complexe privilégiant le soutien à la vie étudiante, mais pénalisant le pilotage stratégique

Pour maintenir la culture d'établissement de l'IEP, fortement marquée par sa proximité avec les étudiants et son écoute de leurs besoins, par ailleurs très appréciée, le renforcement des ressources humaines pendant la période 2016-2020 a principalement porté sur les structures de soutien à la vie étudiante dans toutes ses dimensions. Du point de vue organisationnel, l'établissement a connu ces dernières années une transformation structurante liée au renforcement et à la professionnalisation de ses capacités de gestion et de pilotage.

Outre les fonctions de support, ce sont aussi largement les fonctions de soutien qui ont bénéficié de cette transformation, permettant d'enrichir de manière significative l'offre et la qualité des services rendus aux usagers (vie étudiante et associative, soutien aux étudiants, stages et insertion professionnelle, relations internationales, etc.)³⁰. Les fonctions de support ont surtout bénéficié d'un apport qualitatif par le recrutement de catégories A et B, mais ont été débordées par une surcharge d'activités sans disposer des outils pertinents pour les gérer, notamment en matière d'aide au pilotage.

Sur ce point, au-delà des progiciels de gestion communs au campus (suite COCKTAIL, APOGEE), **Le comité recommande à l'établissement de s'appuyer plus résolument sur le campus interuniversitaire de Bordeaux, notamment en matière d'outils mutualisés d'informatique de gestion, afin d'accélérer la mise en place d'outils de pilotage et de compenser au mieux les difficultés nées de cette inadéquation grandissante entre les effectifs étudiants et les ressources humaines de l'établissement.**

L'organigramme rend compte d'une organisation complexe, où les périmètres des fonctions et des activités paraissent flexibles et les responsabilités parfois imprécises³¹. Ainsi, pour le pôle « marchés, affaires juridiques, institutionnelles et stratégiques », qui regroupe la fonction juridique et la fonction d'aide au pilotage, aucun responsable n'est désigné. À l'inverse, des rigidités apparaissent au sein des services où la transversalité pourrait être recherchée. **Ainsi, pour la formation, strictement scindée entre formation initiale et formation continue, le comité recommande une restructuration pour gagner davantage de fluidité en interne, dans une logique conforme aux objectifs de plus en plus intégrés d'offres de formation tout au long de la vie, qui sont au cœur du modèle pédagogique de l'IEP³².**

Les services de soutien aux étudiants ont fait l'objet d'une restructuration pertinente. La création de la direction du développement, de la communication et de la vie étudiante, qui regroupe le service de communication et des relations extérieures, le service carrières et partenariats et le service vie étudiante et égalité des chances, apporte aux étudiants visibilité, conseil et appui dans le cadre de leur scolarité.

Le Directeur Général des Services (DGS) anime deux fois par mois des réunions de l'ensemble des services afin de faire circuler l'information et d'instaurer la transversalité entre eux. Bien que la configuration des locaux assure une certaine fluidité dans la circulation d'informations, cela ne peut se substituer à une évaluation raisonnée des attentes et des besoins des différents services et métiers pour apporter de la clarté à l'organisation.

Le comité recommande fortement à l'établissement de s'associer davantage avec l'université de Bordeaux afin de mutualiser les outils informatiques de gestion. Il recommande aussi de simplifier son organisation³³ et l'invite à la restructurer autour de pôles clairement définis et articulés entre eux.

³⁰ Cf. Axes prioritaires de Sciences Po Bordeaux, p. 1.

³¹ « Dans la même logique de rationalisation de l'organigramme de l'établissement, une réflexion est en cours en vue de la constitution d'un pôle marchés, affaires juridiques, institutionnelles et stratégiques (MAJIS), qui engloberait et accentuerait les synergies entre la cellule juridique et la mission d'appui au pilotage », RAE, p. 13.

³² RAE, p. 41.

³³ « Un chantier de formalisation et de "simplification" de l'organigramme est engagé en ce sens dans le cadre de la nouvelle direction générale des services installée à l'automne 2020 », RAE, p. 15.

2/ Un fonctionnement des instances à clarifier et un dialogue interne à dynamiser

La gouvernance de l'établissement s'appuie sur un ensemble d'instances consultatives pour les questions proprement académiques (conseil scientifique, conseils de laboratoire, conseil des études, commissions pédagogiques, commissions des bibliothèques) et les activités de support et de soutien (CT, CHSCT, commission sur l'égalité entre femme et homme)³⁴ qui sont régulièrement réunies. Le fonctionnement réglementaire (documentation attachée aux délibérations, diffusion des comptes rendus) est conforme aux attentes des participants, y compris pendant la crise sanitaire, où le recours à la visio-conférence a parfaitement fonctionné³⁵. Il est à noter que l'établissement ne dispose pas d'un règlement intérieur (pourtant prévu statutairement³⁶), ce qui ne peut être suffisamment compensé par des règlements intérieurs propres à chaque instance.

Les réunions du conseil d'administration, programmées cinq ou six fois par an, sont systématiquement précédées d'une réunion du comité technique et d'une réunion de la commission préparatoire, formation restreinte du CA chargée de présenter aux délégués élus les enjeux techniques des dossiers afin d'alléger les débats du CA. Cette commission préparatoire, très appréciée dans son principe, a longtemps été dénommée, à tort, commission permanente³⁷. Cette dénomination erronée a créé un quiproquo et des tensions avec les élus étudiants, qui souhaitaient que cette commission préparatoire au CA soit composée, à part égale, des seuls enseignants et étudiants en s'appuyant sur l'article 23 du statut, lequel ne concernait que les seules compétences liées à la vie étudiante. Ce quiproquo a amené au changement de dénomination en 2021.

La composition du conseil d'administration assure une forte représentation des partenaires de l'IEP, qui, avec les 4 partenaires « permanents » et les 6 personnalités extérieures, sont en nombre égal aux personnels enseignants. Il y a les partenaires « de droit » (le président de la FNSP, la directrice générale de l'Administration et de la Fonction publique, le directeur de l'ENA, le président de l'université de Bordeaux) et des personnalités extérieures choisies librement comme Bernard Cazeneuve, ancien Premier ministre, le vice-président du Conseil régional, le vice-président de Bordeaux métropole, un journaliste du journal *Sud-Ouest*, une représentante du groupe La Poste. Dix enseignants, neuf étudiants et un unique représentant des personnels administratifs le complètent. Les services administratifs sont systématiquement invités à la commission préparatoire et au CA pour apporter si nécessaire leur expertise lors des débats.

Les membres des instances sont assidus aux séances (excepté pour le CHSCT, délaissé par les enseignants-chercheurs), mais les interlocuteurs rencontrés regrettent unanimement l'aspect trop technique des dossiers qui leur sont soumis et soulignent le déficit d'échanges sur des sujets stratégiques. L'approfondissement de certains dossiers par le biais de groupes de travail thématiques est particulièrement apprécié et efficacement mis en œuvre par le CHSCT (accueil des nouveaux agents, enquête sur la qualité de vie au travail, mise à jour du Document unique). Certains interlocuteurs regrettent que cette pratique soit délaissée au niveau du CT malgré l'engagement réitéré de la direction sur ce point.

Pour clarifier le fonctionnement des instances et éviter tensions et malentendus, le comité recommande à l'IEP d'élaborer le règlement intérieur de l'établissement, projet de nature à redynamiser le dialogue interne autour d'une réflexion collective sur les processus de gouvernance.

3/ Une stratégie portée par une communication dynamique, mais manquant d'outils de pilotage appropriés

a/ Une approche numérique performante, mais dépendant des structures communes au site

L'IEP s'appuie sur une direction des systèmes d'information et du numérique (DSI) composée de cinq agents, dont deux affectés à la gestion du parc informatique et à l'assistance aux utilisateurs, un développeur d'outils applicatifs internes et un technicien chargé de la vidéo et du numérique en appui à la pédagogie et à la communication. L'appui apporté par la DSI durant la crise sanitaire a été unanimement apprécié.

³⁴ RAE, p. 16.

³⁵ Entretiens.

³⁶ Article 11 du décret 89-902 du 18 décembre 1989 : Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, à l'exception du règlement intérieur de l'établissement qui est adopté à la majorité absolue des membres en exercice du conseil.

³⁷ Article 23 du décret 89-902 du 18 décembre 1989 : Le conseil d'administration peut désigner en son sein une commission permanente, composée en nombre égal d'enseignants ou personnels assimilés et d'étudiants, à laquelle il peut déléguer certaines compétences touchant notamment à la vie étudiante.

Les applications de gestion et le réseau fibre sont historiquement mutualisés au niveau du campus et hébergés par l'université de Bordeaux. Cette approche mutualisée, pilotée par des réunions hebdomadaires entre les différents directeurs des systèmes d'information, s'étend aujourd'hui au numérique sur tout le territoire de la CCT et à tout le territoire régional, y compris Poitiers et Limoges. Cette mutualisation, qui englobe la formation des utilisateurs, est vécue comme un atout par l'IEP. Pour autant, une offre applicative interne propre aux spécificités de l'établissement (droits d'inscription modulés par exemple), gérée dans un catalogue de projets et animée par un comité stratégique et un comité d'utilisateurs internes, est maintenue. Elle n'est pas toujours suffisamment connue et appuyée par des formations adaptées³⁸. Cette configuration hybride mêlant outils mutualisés et outils spécifiques ne facilite pas l'urbanisation du système d'information, où les doubles saisies sont encore nombreuses. Le déploiement parcellaire de Business Object pénalise notamment la mise en place de tableaux de bord transversaux pour l'établissement.

Le comité recommande de conduire plus résolument une politique de mutualisation des outils et de limiter aux seuls points spécifiques (droits d'inscription notamment) les outils internes pour bénéficier pleinement de l'appui et de l'expérience des établissements du site.

S'il paraît nécessaire que l'IEP définisse son schéma directeur du numérique, l'imbrication des systèmes d'information au sein du campus et à l'échelle de la CCT lie ce travail de réflexion collective à la refonte du schéma directeur informatique défini en 2012 pour l'ensemble du site bordelais. L'établissement est conscient de cette situation de dépendance technique et fonctionnelle, qui fragilise la gouvernance interne de son système informatique.

Il améliore progressivement son fonctionnement, mais reconnaît qu'il n'est pas engagé « dans une politique globale de la qualité clairement formalisée, lisible et connue de l'ensemble de sa communauté »³⁹.

Le comité recommande un engagement fort de l'équipe de direction qui permettrait de mobiliser l'ensemble de l'établissement pour engager une démarche d'amélioration continue dans tous les domaines.

b/ Une communication dynamique, fortement impliquée dans la stratégie de développement de l'établissement

L'établissement a placé le service de communication au sein de la direction transversale du développement, de la communication et de la vie étudiante. Ce service est ainsi pleinement associé au développement de l'image de l'IEP, dont il a défini la charte graphique. Il assure la promotion des activités événementielles tant vers l'extérieur (partenaires, *alumni*) que vers les personnels et les étudiants, en utilisant à la fois les outils de communication traditionnels (salons, brochures) et des supports dématérialisés. Il apporte un appui à l'association des anciens élèves en assurant la conception et l'édition de leur annuaire. Une *newsletter* mensuelle est diffusée à tous les personnels, des rendez-vous conviviaux sont organisés (rentrée, Noël, Jour de l'An et fin d'année) et le service accompagne la procédure d'accueil personnalisé des nouveaux collaborateurs.

c/ Une procédure budgétaire en construction, mais des outils de pilotage lacunaires

L'IEP de Bordeaux a instauré un dialogue de gestion structuré pour l'élaboration du budget (lettre de cadrage fixant les priorités et les objectifs en septembre pour l'année suivante, dialogue budgétaire avec chaque responsable permettant l'analyse de l'année en cours et les prévisions pour l'année suivante fin septembre-début octobre et consolidation de ces prévisions pour la présentation du budget initial au CA mi-décembre).

En 2020, cette procédure a été renforcée par un comité d'investissement chargé d'assurer une analyse régulière de l'exécution du plan pluriannuel d'investissement. En revanche, l'établissement dispose de peu d'outils d'analyse prospective de ses besoins et de ses ressources : il n'y a pas de schéma directeur du patrimoine, pas plus que du système d'information, et la programmation pluriannuelle des emplois en est encore au stade du projet. L'établissement prévoit par ailleurs de lancer une analyse des coûts à partir de la méthodologie fournie par le ministère.

La cellule d'aide au pilotage installée en 2017 a été parfois fragilisée par des absences dûment justifiées. L'affectation d'un deuxième agent à cette cellule, qui a été réalisée depuis lors, paraît une décision raisonnable puisqu'elle assure une continuité de la mission. La cellule a mis en place le contrôle interne budgétaire et comptable, les tableaux de suivi de la masse salariale, l'accompagnement du logiciel de gestion des heures d'enseignement, mais le déficit d'outils d'extraction et la faiblesse des effectifs de cette cellule privent l'établissement d'indispensables indicateurs de pilotage. À cet égard, le seul suivi mensuel de la trésorerie et de la consommation de masse salariale ne peut être considéré comme suffisant.

³⁸ RAE, p. 13.

³⁹ RAE, p. 20.

Le comité invite l'établissement à se doter rapidement d'outils de pilotage adossés à des outils d'extraction performants et à développer des outils d'analyse prospective propres à soutenir une vision stratégique.

4/ Les grandes fonctions du pilotage

a/ Des ressources humaines sous tension, ce qui ne facilite pas un dialogue social détendu

L'IEP bénéficiait depuis sa création d'agents mis à disposition par l'ENA et la FNSP, soutien qui disparaît peu à peu au fil des départs à la retraite⁴⁰. La direction des ressources humaines, dotée de cinq agents, assure la gestion administrative et la paie des personnels enseignants et administratifs (156 agents)⁴¹, ainsi que celle des vacataires (environ 450 vacataires/an). Un recrutement récent est notamment affecté au plan de formation, qui est un point d'attention pour la direction.

L'IEP dispose d'un plafond d'emplois de 101 ETPT et d'une masse salariale de 8 millions d'€ sur budget de l'État et d'un plafond d'emplois de 73,65 ETPT et d'une masse salariale de 3 921 927€ sur budget propre⁴². Les emplois hors plafond ont quasiment doublé entre 2020 et 2021, témoignant du dynamisme des laboratoires de l'établissement, qui procèdent à un recrutement accru de doctorants et post-doctorants, après le ralentissement lié à la crise sanitaire⁴³.

Entre 2015 et 2019, alors que les effectifs étudiants augmentaient de 25 %, le nombre d'emplois enseignants progressait de 13 %, passant de 56 à 63, grâce au recrutement d'enseignants non titulaires passant de 15 à 19 (+27 %). Le nombre de personnels non enseignants s'accroissait, de 88 à 108 (+23 %)⁴⁴, essentiellement par le recrutement de contractuels, qui sont passés de 21 en 2015 à 43 en 2019 (soit +105 %), avec un repyramidage qualitatif (+53 % de catégorie A). Au cours de la période 2015-2019, la masse salariale (hors MAD) a progressé de 21 %, atteignant en 2019 10,5M€, dont 7,5M€ de part de l'État.

Dans ce contexte, l'établissement a défini un nouveau référentiel des équivalences horaires, adossé à un outil de gestion des heures d'enseignement (PECHE), qui lui a permis de mieux maîtriser son offre d'enseignement⁴⁵. C'est ainsi que le total des heures complémentaires est passé de 20 342 en 2015 à 12 620 en 2018 et que les décharges d'enseignement ont fortement baissé, par le fait de « la prise en compte des décharges effectives de service et non des décharges théoriques⁴⁶ ». L'établissement s'est par ailleurs attaché au suivi mensuel de son plafond d'emplois et de sa masse salariale, pour lesquels l'équipe de direction a clairement exprimé une attention inquiète⁴⁷, tant pour la part de l'État que pour la part de l'établissement. Cette inquiétude se manifeste particulièrement quant au respect du plafond d'emplois dans le contexte de tension apporté par l'augmentation des effectifs.

Il est à noter que l'établissement est attentif aux conditions de travail de ses personnels : accès à des activités culturelles, sportives et d'aide sociale mutualisées sur le campus ; mise en place d'une cellule de veille et d'écoute (qui a été particulièrement mobilisée pendant la crise sanitaire, tant pour les personnels que pour les étudiants⁴⁸). Pour autant, le fonctionnement du comité technique ne paraît pas satisfaisant. Ses réunions programmées avant chaque réunion du CA donnent lieu à des échanges insuffisamment constructifs⁴⁹ et la mise en place annoncée de groupes de travail thématiques sur le modèle du CHSCT n'est pour l'instant pas suivie d'effet, la tension restant forte dans les relations entre direction et représentants du personnel.

b/ Une situation financière saine et un cadre d'exécution sécurisé

La direction du service financier est chargée de l'élaboration budgétaire et de son exécution ; elle assure notamment la saisie des engagements juridiques et le service fait pour toutes les dépenses de l'établissement hors recherche. Les trois agents du service suivent chacun une typologie d'actes : recette (titres de recette pour tout l'établissement), dépenses de fonctionnement et d'investissement, frais de mission. Le dialogue budgétaire est cadré dans une procédure qui assure le respect du calendrier d'élaboration et permet l'arbitrage des enveloppes de chacun. Le service transmet trimestriellement à chacun un suivi de son enveloppe, mais en assure un suivi permanent.

⁴⁰ On est passé de 13 % des effectifs en 2011 (20/157) à 2 % en 2019 (4/190).

⁴¹ Source bilan social 2019.

⁴² Source BI 2021.

⁴³ Source BI 2021.

⁴⁴ Source bilans sociaux.

⁴⁵ RAE, p. 24.

⁴⁶ Bilan social 2019, p. 10.

⁴⁷ Source : entretiens sur place.

⁴⁸ RAE, p. 21.

⁴⁹ Ces remarques ont été formulées à plusieurs reprises lors des entretiens sur place avec différentes catégories de personnel.

La procédure budgétaire a évolué récemment sous l'impulsion de l'agent comptable et de la directrice du service financier nouvellement arrivées pour assurer une meilleure sincérité budgétaire. Désormais, un premier budget rectificatif fin mai, puis un second en novembre, permettent de prendre régulièrement en compte les évolutions constatées au regard des prévisions initiales avant de présenter le budget initial suivant.

L'établissement présente des finances saines essentiellement assises sur trois sources de financement : droits d'inscription (3 624 577 €, soit 45 % des recettes), subvention pour charges de service public (1 809 584 €, soit 25 %), autres subventions, dont collectivités locales et UE (1 884 335 €, soit 26 %). La formation continue (4 %) et les contrats de recherche (de l'ordre de 400 000€, soit 3 %) apportent des recettes marginales⁵⁰. Le fonds de roulement du budget 2021 est fixé à 5M€ après prélèvement de 1,9M€ pour l'équilibre budgétaire de 2021, soit près de 10 mois de fonctionnement (personnel et fonctionnement courant).

L'établissement maîtrise sa situation financière et a mis en place, avec la création d'un service des marchés, le contrôle interne budgétaire et comptable et le service facturier un cadre d'exécution budgétaire sécurisé.

Le comité souligne l'important travail de sécurisation et de maîtrise budgétaire qui assure de réelles marges de manœuvre à l'établissement. Il recommande cependant à ce dernier de mettre rapidement en place des outils de programmation pluriannuelle qui permettront d'expliquer le besoin d'un fonds de roulement de plus de 5M€ au Budget Initial 2021 (largement supérieur à sa masse salariale annuelle) et d'une trésorerie de plus 5,7M€.

c/ Des locaux rénovés et une fonction immobilière de qualité

L'installation de l'IEP dans un bâtiment entièrement rénové a nécessité le renforcement et la professionnalisation croissante du pôle « patrimoine logistique, sécurité, environnement » avec le recrutement d'un ingénieur du patrimoine. Ce pôle est aujourd'hui doté de quinze agents affectés pour la majorité à l'entretien et à la maintenance. La direction cherche, à l'occasion des départs à la retraite, à externaliser les fonctions sans valeur ajoutée directe aux usagers et à accroître le niveau de professionnalisation des agents au contact des usagers. L'intégration sur le campus de Bordeaux permet de bénéficier de services mutualisés performants pour ce qui relève de la gestion globale du campus. La sécurité est assurée au niveau du campus avec, pour chaque établissement, un relais par des agents de sécurité en charge de l'incendie et de l'assistance aux personnes ; la gestion de l'eau, de la voirie, de l'éclairage et des espaces verts est assurée par le service inter-établissements de gestion du domaine universitaire.

L'établissement budgétait (en AE) aux environs de 700K€ d'investissement jusqu'en 2019 et, à partir de 2020, la mise en place d'un comité d'investissement pour piloter le plan pluriannuel d'investissement a donné un élan à ce secteur avec des prévisions budgétaires à hauteur de 1,2M€ en 2020 puis 2,32M€ en 2021. Si le plan pluriannuel d'investissement permet de valoriser les projets immobiliers chaque année, dans une approche pluriannuelle glissante, l'établissement réfléchit à un schéma directeur du patrimoine (nouvelle extension pour accueillir la formation continue et les chaires, logement étudiant), dont les orientations restent à valider. La direction du patrimoine s'est adjoint un ingénieur en hygiène, sécurité et environnement (HSE), qui assure l'animation du CHSCT et finalise la mise à jour du Document unique datant de 2012.

Le comité souligne la qualité des locaux, ainsi que le travail de l'équipe de la direction du patrimoine et de l'ingénieur HSE. Il recommande à l'établissement de rédiger un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), afin de mener une réflexion prospective sur l'organisation future du parc immobilier, en accord avec sa stratégie de développement de l'activité.

⁵⁰ Source budget 2020, le budget 2021 étant trop impacté par les reports de crédits et de charges suite à la pandémie.

La recherche et la formation

1/ Une politique de recherche reconnue, dont le pilotage est en cours de structuration

L'IEP se revendique comme pôle de référence en sciences humaines et sociales (SHS) entretenant des liens forts avec la recherche⁵¹. De fait, l'établissement exerce une tutelle principale, aux côtés du CNRS, sur deux UMR, Les Afriques dans le monde (LAM) et le Centre Émile Durkheim (CED), créés par recombinaison le 1^{er} janvier 2011.

a/ Des équipes dynamiques au sein desquelles les enseignants-chercheurs de l'établissement sont largement investis

Sur les 31 enseignants-chercheurs en poste à l'IEP, les 2/3 sont rattachés à l'une des deux UMR (15 sont rattachés au CED et 7 au LAM)⁵², représentant ainsi un peu plus de 20 % des chercheurs et enseignants-chercheurs de ces deux UMR⁵³. Sur les dix enseignants-chercheurs non rattachés à ces deux UMR, quatre sont rattachés à des unités de recherche extérieures à Sciences Po Bordeaux, en raison de leur inscription disciplinaire, un est en détachement et cinq n'exercent pas d'activité de recherche en raison de charges administratives⁵⁴.

Le Centre Émile Durkheim, UMR qui associe au CNRS l'IEP et l'université de Bordeaux, se présente comme « un laboratoire généraliste de science politique et de sociologie qui fonde son projet scientifique sur les jeux d'échelle et la comparaison »⁵⁵. Il regroupe une soixantaine de chercheurs et d'enseignants-chercheurs et une moyenne de 27 doctorants en science politique (entre 2016 et 2020)⁵⁶.

Le laboratoire Les Afriques dans le monde, UMR qui associe au CNRS, l'IEP, l'université Bordeaux-Montaigne et l'IRD dont il est devenu une unité, organise ses recherches autour de cinq axes « État, régulations et contestations dans les Afriques », « Espaces, (im)mobilités, diasporas », « Imaginaires, arts, subjectivités », « Marchés et entrepreneuriat en Afrique », « Risques sanitaires, crises agraires et défis environnementaux ». Il regroupe 35 chercheurs et enseignants-chercheurs et 52 doctorants⁵⁷.

Ces UMR s'inscrivent dans une dynamique ascendante avec un accroissement significatif du nombre de contrats de recherche de 33 en 2015 à 101 en 2020⁵⁸. De même, le nombre de publications s'est stabilisé à un haut niveau pour le CED et s'est accru de 10 % pour le LAM avec un net accroissement des articles dans des revues à comité de lecture. Si la moyenne annuelle d'articles publiés dans des revues à comité de lecture était de 90 en début de la période de référence, elle est passée à 128 en fin de période⁵⁹. En 2020, 140 articles dans des revues à comité de lecture, dont 46 en langues étrangères, ont été recensés⁶⁰. Néanmoins, on constate une diminution du nombre des thèses soutenues en science politique depuis cinq ans (15 en 2016 contre 9 en 2019 et 4 en 2020⁶¹), même s'il y a une stabilisation des thèses soutenues, toutes disciplines confondues⁶².

En dehors de ces deux UMR, deux structures complémentaires de recherche ont été créées, illustrant le dynamisme d'une recherche ouverte sur la société : le Forum urbain, centre d'innovation sociétale sur la ville et la chaire diasporas africaines, qui permettent l'une et l'autre de renforcer les liens avec les collectivités territoriales et la société civile. Il n'est néanmoins pas possible d'évaluer le nombre de chercheurs et enseignants-chercheurs qui leur sont rattachés ni la production scientifique dont elles fournissent le cadre spécifique.

b/ Une politique de recherche en construction et un pilotage à consolider

L'IEP cherche à mener une politique de recherche spécifique, articulée autour du renforcement du lien entre recherche et enseignement. Il veut aussi réaménager le parcours de formation des doctorants⁶³. Il s'agit

⁵¹ RAE, p. 35.

⁵² Sciences Po Bordeaux, rapport recherche 2020, p. 6.

⁵³ *Ibid.*, p. 7.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 6.

⁵⁵ Sciences Po Bordeaux, rapport recherche (version courte) 2020.

⁵⁶ Source : site du Centre Émile Durkheim, <https://durkheim.u-bordeaux.fr/>

⁵⁷ Source : site du laboratoire Les Afriques dans le monde, <https://www.lam.sciencespobordeaux.fr/>

⁵⁸ *Ibid.*, p. 3.

⁵⁹ RAE, p. 40.

⁶⁰ Sciences Po Bordeaux, rapport recherche 2020, p. 64.

⁶¹ Cette baisse peut s'expliquer pour partie en raison de la situation liée à la crise sanitaire et pourrait donc être conjoncturelle et non structurelle. Ce sera à vérifier lors des années ultérieures.

⁶² RAE, p. 42.

⁶³ RAE, p. 35.

également de renforcer la visibilité de l'activité scientifique. Cette politique s'appuie sur des financements, dont certains sont récurrents (45 000 € attribués par l'IEP à chaque UMR en 2019, le CNRS attribuant de son côté 109 000 € aux deux structures, hors dépenses de personnel, qui représentent 2 585 000 €)⁶⁴, tandis que d'autres sont consacrés à la valorisation de la recherche. C'est le cas notamment, depuis 2018, du Bonus qualité recherche (BQR) (45 000 € en 2020) utilisé pour soutenir la publication d'articles dans des revues à comité de lecture et de monographies. Il existe également un fonds de soutien (5 800 € en 2020) aux docteurs attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER).

Cette politique semble commencer à engendrer des résultats avec une nette augmentation des publications dans des revues à comité de lecture engagée dès 2015 et un accroissement moindre de la publication d'ouvrages scientifiques⁶⁵.

Si les deux UMR constituent un indéniable atout pour la recherche menée à l'IEP, le système de gouvernance qui en découle est en réalité très complexe. Le CED est en effet soumis à une triple tutelle (IEP Bordeaux, CNRS, université de Bordeaux), le LAM également, mais avec un partenaire différent (IEP Bordeaux, CNRS, université Bordeaux-Montaigne). S'y ajoutent pour ce dernier une intégration au sein de l'IRD en qualité d'unité et des collaborations avec l'université de Bordeaux⁶⁶.

Le pilotage de la recherche à l'IEP repose d'une part sur un délégué à la recherche, auquel est rattachée une chargée de gestion et d'appui au montage des contrats de recherche, et d'autre part sur un conseil scientifique (CS) qui est une instance consultative chargée de la répartition des ressources allouées à la recherche, en lien avec la délégation à la recherche. Depuis 2016, la légitimité du CS a été renforcée par l'élection de ses membres. Il attribue notamment les subventions du BQR, participe à la sélection des professeurs invités et à l'élaboration des fiches de postes lors des recrutements des enseignants-chercheurs⁶⁷.

Il semble néanmoins que la stratégie de recherche relève plutôt des choix opérés par chacune des deux UMR, où les enseignants-chercheurs rattachés à l'IEP sont minoritaires⁶⁸ et qui disposent de leurs propres structures de gouvernance (assemblées générales, conseils de laboratoires, directions de laboratoires). Même si l'IEP héberge plus de la moitié des effectifs totaux et la majorité des chercheurs et des personnels administratifs des 2 UMR, cette organisation rend difficile la conception et la mise en œuvre d'une véritable politique de recherche de l'établissement. La difficulté est accrue par le poids des établissements associés, qui mènent de manière indépendante leur propre politique. La direction de l'IEP semble en être consciente et, symboliquement, la nouvelle équipe de direction, qui sera mise en place en septembre 2021, devrait comporter un directeur de la recherche et non plus un délégué. On peut cependant s'interroger sur la portée effective de ce changement de dénomination.

Le comité recommande que soit mise à profit la prochaine période quinquennale pour réfléchir au renforcement administratif de la direction de la recherche et à une définition plus ambitieuse de ce que pourrait être la politique scientifique de l'établissement.

2/ La diffusion des résultats de la recherche

La politique de recherche s'organise autour de trois axes principaux : la dynamisation des capacités internes de l'IEP à produire des connaissances (professeurs invités, doctorants, production des unités de recherche), la capacité à s'assurer de l'adéquation entre la recherche et les enseignements prodigués, et enfin la politique de diffusion de la recherche. Cette dernière s'appuie sur plusieurs canaux : la participation des enseignants-chercheurs à des rencontres associatives et culturelles (et leur mention régulière dans les médias à cette occasion), et l'attribution à des doctorants de l'IEP de bourses Cifre⁶⁹ permettant de construire des liens structurels avec l'environnement socio-économique de l'IEP.

D'un point de vue organisationnel, la communication scientifique prend appui sur une chargée de communication pour le CED (Biatss⁷⁰ IEP) et une chargée de communication pour le LAM (ITA CNRS).

Bien que disposant d'atouts réels en termes de positionnement des laboratoires dans des domaines clairement identifiés et à fort potentiel (Afrique et transitions, dont la transition écologique), la dynamique de valorisation de la recherche dispose encore de marges de progression. Deux axes paraissent intéressants à mettre en œuvre afin de renforcer ce potentiel global de valorisation. Premièrement, poursuivre les efforts de structuration de la

⁶⁴ Sciences Po Bordeaux, rapport recherche 2020, p. 79.

⁶⁵ RAE, p. 40.

⁶⁶ Sciences Po Bordeaux, rapport recherche (version courte) 2020.

⁶⁷ RAE, p. 36.

⁶⁸ Cf, annuaire CNRS, 1 septembre 2021 : LAM : 9 chercheurs CNRS ; 25 chercheurs non CNRS, dont 7 Sciences Po Bordeaux. CED : 13 chercheurs CNRS ; 44 chercheurs non CNRS, dont 13 Sciences Po Bordeaux,

⁶⁹ Convention industrielle de formation par la recherche.

⁷⁰ Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé.

formation par la recherche pour les doctorants. Ces derniers constituent des atouts importants dans ce domaine du fait de leur capacité à produire de la recherche et à publier dans des revues à comité de lecture.

La mise en place de programmes d'aides au déroulement de carrière et de fonds de soutien aux ATER docteurs, le renforcement de l'accompagnement à l'apprentissage de la rédaction en sciences sociales, d'ateliers de méthode et de séminaires doctoraux contribue au renforcement de la capacité des doctorants à produire de la recherche au meilleur niveau.

Deuxièmement, poursuivre les efforts pour mieux articuler l'IEP avec son environnement régional, voire national. En effet, de nombreuses possibilités de coopération paraissent de nature à renforcer les capacités de l'IEP à produire de la connaissance et à la valoriser. À titre d'exemple, on peut citer le renforcement des liens avec l'université de La Rochelle sur la thématique de développement durable sur le littoral, ou encore des échanges autour des transitions socio-environnementales ou sur la thématique de l'Afrique, en lien avec l'université de Bordeaux.

Le comité suggère la poursuite des efforts de structuration de l'accompagnement des doctorants, en particulier sur les méthodes de rédaction et de soumission pour publication dans des revues qualifiantes. Des objectifs de publication pour les doctorants dans des revues à comité de lecture pourraient être associés à cette action. Le comité suggère également la mise en place d'une politique proactive d'identification de projets de recherche communs avec les universités de La Rochelle, de Bordeaux, et de Pau et des pays de l'Adour (UPPA). L'IEP se place aujourd'hui dans une posture d'attente ; une approche plus volontariste serait de nature à renforcer la capacité de l'IEP à s'associer à des travaux plus diversifiés (en sciences de l'ingénieur pour l'université de La Rochelle, par exemple). Cette politique pourrait faire l'objet d'une évaluation régulière afin de renouveler le stock des thématiques de recherche à fort potentiel de valorisation.

L'IEP a développé depuis plusieurs années une politique de création de chaires particulièrement dynamiques. Grâce à des financements extérieurs, il peut ainsi organiser diverses activités qui ont la particularité de soutenir les différentes missions de l'Institut. Les plus récentes sont les chaires TerrESS (dont la thématique est centrée sur l'économie sociale et solidaire) et TRENT (qui analyse les transitions énergétiques territoriales). Ces chaires sont directement associées à la formation initiale (dans deux nouvelles filières du master) et continue, ainsi qu'à la recherche. Mais elles ont aussi dans leurs missions une volonté d'assurer la diffusion des connaissances autour de ces thématiques dans les territoires et les collectivités locales qui sont leurs partenaires. C'est ainsi que la chaire TerrESS relève, parmi ses quatre objectifs prioritaires, celui de « Valoriser la recherche-action en ESS et ses méthodes » et « Relayer, valoriser la parole des acteurs qui font l'ESS sur les territoires⁷¹ ». De la même manière, la chaire Trent « souhaite faciliter la circulation et la compréhension de ces savoirs auprès de ses mécènes, de ses partenaires, de leurs réseaux et plus largement de la société civile »⁷². Elle réalise cette mission en collaboration étroite avec la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire, ce qui lui permet de diffuser des savoirs et des pratiques autour de ces enjeux sociétaux importants dans toute la région Nouvelle-Aquitaine.

Soutenu par l'IEP, le Forum urbain est un lieu important dans lequel sont traitées des questions d'urbanisme et de politique des villes⁷³. Il utilise les compétences de l'IEP et des laboratoires de recherche associés pour entretenir un dialogue avec les décideurs politiques et les différents acteurs des collectivités locales. Ces matières sont aussi à la base de certaines formations continues offertes par l'IEP.

Le comité reconnaît le rôle moteur des chaires en matière de diffusion des savoirs et incite l'IEP à poursuivre cette stratégie qui pourra être développée dans ses différents champs d'expertise, dont l'impact sociétal est important. Il suggère également que le fort engagement du Forum urbain dans les sujets de société soit davantage reconnu à l'intérieur de l'établissement pour en faire un projet porteur de l'IEP.

3/ Une politique de formation dynamique, dont la gouvernance mériterait d'être précisée

a/ Une offre de formation initiale complète, internationalisée et inscrite dans une approche par compétences

Le diplôme de l'IEP se déroule en cinq années et vaut grade de master. L'accès se fait en première année sur Parcoursup, ainsi qu'en troisième et en quatrième années. Les deux premières années sont multidisciplinaires au sein des SHS avec une seconde année en mobilité, le plus souvent à l'étranger, et une troisième année de préprofessionnalisation aidant les élèves à s'orienter vers le parcours de second cycle de leur choix. Les élèves ont le choix entre dix-huit parcours regroupés en quatre majeures. En lien étroit avec leur environnement immédiat, sept de ces parcours sont mutualisés avec d'autres établissements du site : université de Bordeaux, université Bordeaux-Montaigne, École nationale supérieure d'architecture et des paysages (ENSAP Bordeaux). Des accords avec des universités étrangères permettent la mise en œuvre de six filières binationales intégrées.

⁷¹ Document de présentation de la chaire TerrESS.

⁷² Document de présentation de la chaire Trent.

⁷³ RAE, p. 43 et p. 73.

Ils permettent des doubles diplômes aux niveaux de la licence et du master avec l'université de Stuttgart (master *Empirische Politik-und Sozialforschung*), l'université of West Indies en Jamaïque (master de science politique), l'université autonome de Madrid (*Grado en Ciencia Política y Administración Pública*), l'université de Turin (*Laurea specialistica*) et l'université de Coimbra (master option relations internationales ou sociologie).

D'autres accords permettent également la reconnaissance de doubles diplômes : avec l'université baptiste de Hong Kong, au niveau BA, avec l'université del Rosario à Bogota, qui délivre le titre de *Político, Profesional en Gestión y Desarrollo Urbanos ou Internacionalista*, avec l'université de Moscou, qui organise le master de l'université de l'amitié des peuples de Moscou, avec la LUISS (*Liberia Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli*), et avec l'université de Sherbrooke. Avec l'université Laval, deux options sont possibles : double diplôme ou échange simple (choix désormais minoritaire pour les étudiants).

En 2018, l'IEP s'est lancé, en matière de formation, dans une approche par compétences⁷⁴, qui semble avoir été consensuelle selon le RAE⁷⁵. Cependant, le choix d'un pilotage spécifique pour mettre en œuvre cette approche pose question sur le degré réel d'implication des équipes et de la direction des études.

Depuis quelques années, l'établissement a développé la formation continue en lien étroit avec ses forces en formation initiale et avec les attentes de son écosystème. Cette orientation s'est traduite par l'ouverture de quatre *executive masters*, organisés en blocs modulables et capitalisables, dans les domaines de l'économie sociale et solidaire, du management public, de l'action sociale et du développement international (ouverture prévue en 2022 pour ce dernier) et par le maintien des liens avec les principales entreprises de l'aéronautique. Les chaires développées depuis quelques années se sont construites dans cette logique intégrée, qui prend en compte des interventions en formation initiale, des modules de formation continue diplômants ou certifiants. Cette politique a permis d'élaborer les *executive masters* dans des thématiques prioritaires aujourd'hui. En tout, 55 adultes ont suivi et validé un de ces *masters* entre 2016 et 2020⁷⁶.

S'appuyant sur cette dynamique, l'établissement a également développé, ces deux dernières années, les formations en apprentissage, qui ont connu une forte croissance de leurs effectifs : 10 apprentis en 2019-2020, 48 en 2020-2021 concentrés au sein de quatre parcours de second cycle⁷⁷. Si cette dynamique renforce la solidité du modèle économique de l'établissement, il semble néanmoins difficile de voir en elle un facteur d'ouverture de l'établissement et de son modèle pédagogique à la diversité des publics, comme il est indiqué dans le rapport d'autoévaluation⁷⁸. En effet, l'apprentissage étant mis en place durant le second cycle du diplôme, il constitue plutôt une possibilité pour des publics déjà en formation dans l'établissement et qui y seraient restés, avec ou sans apprentissage.

Le comité souligne l'important investissement de l'IEP dans la formation continue, soutenu par un service doté de moyens substantiels (un directeur et trois assistants), mais recommande que l'articulation entre formation initiale et continue soit renforcée et que cette politique de formation continue soit mieux inscrite dans la stratégie globale de l'IEP.

Les préparations aux concours de l'administration constituent un autre axe fort et dynamique, même si cette dimension fait l'objet d'un développement très court dans le rapport d'autoévaluation. Ces préparations aux concours existent sous la forme de formations diplômantes (parcours Carrières administratives et parcours Objectif ENA) et non diplômantes, lesquelles sont prises en charge par le Centre de préparation à l'administration générale (CPAG) ou dans le cadre d'une préparation à l'ENA⁷⁹. Certains enseignements de ces différentes préparations aux concours sont mutualisés. Des conventions nombreuses avec des écoles du service public, dont l'ENA qui subventionne la préparation à son concours, un solide réseau des anciens, la possibilité d'effectuer des stages en administration, l'ouverture à l'apprentissage de certaines de ces formations, offrent aux préparateurs un environnement particulièrement propice et adapté à l'évolution de ces épreuves de plus en plus professionnalisantes. On peut noter également l'inscription de l'établissement dans le dispositif des Classes préparatoires « talents du service public » mis en place par le ministère de la Transformation et de la Fonction publique et, en amont de ce dispositif, la création de « cordées de la réussite » avec des collèges et des lycées de la région.

⁷⁴ Cette démarche a été inaugurée en 2016 et a débouché sur la rédaction d'un référentiel des compétences, disciplinaires et transversales, du diplôme. Il fut publié à la rentrée 2018.

⁷⁵ RAE, p. 45.

⁷⁶ RAE, p. 43.

⁷⁷ RAE, p. 43.

⁷⁸ RAE, p. 43.

⁷⁹ Dix à quinze étudiants préparent chaque année le concours d'entrée à l'ENA et une trentaine choisissent le CPAG, mais les données relatives à leur réussite aux différents concours ne sont pas disponibles.

Le comité reconnaît l'investissement de l'établissement dans ce domaine particulier, tout en recommandant que soient établies des statistiques sur les taux de réussite permettant d'objectiver ce dynamisme dans le rapport d'auto-évaluation.

b/ Un pilotage de l'offre de formation complexe et inachevé

Le pilotage de l'offre de formation paraît complexe avec une séparation entre la formation initiale et la formation professionnelle, entre les 1^{er} et 2^e cycles du diplôme, et une répartition pour la formation initiale entre une direction des études, qui s'appuie sur un service de scolarité différent pour chacun des deux cycles, des commissions pédagogiques (1^{er} cycle), des comités de perfectionnement (2^e cycle), ainsi qu'un conseil des études à l'échelle de l'établissement. S'y ajoutent des responsables pour chacun des parcours de l'établissement dont les fonctions exactes paraissent peu définies. Ces conseil, commission et comité se réunissent deux fois par an avec des périmètres différents⁸⁰.

Ainsi, les commissions pédagogiques (1^{er} cycle) réunissent les coordonnateurs de disciplines, les délégués étudiants des conférences de méthodes, ainsi que les services chargés de la scolarité. Les comités de perfectionnement (2^e cycle) regroupent non seulement les responsables de parcours mais aussi des représentants du monde professionnel. Ce sont plutôt des instances d'échange et d'accompagnement des élèves. Il apparaît aussi qu'il n'y a pas de structure de coordination particulière entre les deux cycles, autre que celle qu'assure la direction de l'établissement.

Le comité recommande que ces instances d'échange et d'accompagnement des élèves deviennent des instances de coordination et de pilotage des formations.

Même si des synergies existent au niveau des équipes pédagogiques, on ne constate que peu de liens formels entre la direction des études et le service en charge de la formation continue, malgré la mise en œuvre d'une approche par compétences susceptible de montrer leur complémentarité. Ces deux modalités ont été conçues de manière distincte, comme en témoigne l'absence de liens apparents entre les comités de perfectionnement et la formation continue.

En outre, aucune de ces instances n'a été particulièrement associée à l'approche par compétences. Enfin, l'évaluation des enseignements, qui constitue une partie de l'évaluation pédagogique plus globale intégrant celle des services en charge de la mission pédagogique au sein de l'établissement, reste confidentielle, seulement connue de l'enseignant concerné, du directeur des études et du directeur de l'IEP, et elle paraît sans réel effet.

Le comité reconnaît la qualité de l'offre de formation de l'IEP, mais recommande que cette fonction centrale de l'établissement soit gérée avec davantage de concertation et de manière plus collégiale. En outre, si l'évaluation des enseignements constitue un sujet éminemment sensible, le comité regrette qu'il n'en soit pas fait un véritable outil de pilotage de l'évolution de l'offre de formation.

4/ Un lien étroit entre recherche et formation, dont les effets semblent peu évalués

Le lien entre formation et recherche est particulièrement étroit et repose sur plusieurs points. Il y a d'abord l'implication des enseignants-chercheurs et de chercheurs des deux UMR dès le premier cycle, ainsi que la mise en place de cours à la carte centrés sur des dynamiques de recherche spécifiques. Dès la 3^e année, une initiation aux techniques d'enquêtes est complétée par la rédaction obligatoire d'un mémoire. Il y a enfin une formation par la recherche au sein de quatre parcours de second cycle, ainsi que la possibilité offerte aux étudiants de rédiger des mémoires de recherche dans d'autres parcours⁸¹.

Néanmoins, les effets de cette politique ne semblent pas mesurés par l'établissement, par exemple sur le nombre de candidatures en thèse, qui semble plutôt stagner : 21 thèses soutenues au Centre Émile Durkheim et au laboratoire Les Afriques dans le monde en 2011, 22 en 2019 et 11 en 2020. On constate également une nette diminution du nombre de thèses en science politique : 18 en 2011, 9 en 2019 et 4 en 2020⁸². Sur les 124 thèses en cours au sein de ces deux UMR en 2020, 56 sont financées par des dispositifs spécifiques : 4 ATER, 20 contrats doctoraux, 9 allocations régionales, 5 allocations dans le cadre d'Idex ou de Labex, 1 par un CDD du CNRS, 7 par des thèses Cifre et 10 par des bourses des gouvernements français ou étrangers⁸³. Cette politique paraît se heurter à la volonté croissante des étudiants de privilégier les stages et les expériences de préprofessionnalisation.

⁸⁰ RAE, p. 53.

⁸¹ RAE, p. 54.

⁸² Sciences Po Bordeaux, rapport recherche, 2020, p. 42.

⁸³ Sciences Po Bordeaux, rapport recherche, 2020, p. 41.

Le comité recommande qu'une réflexion collective sur l'apport que pourrait constituer la formation à la recherche et par la recherche soit menée.

5/ Un service de documentation partiellement repensé à l'occasion du chantier immobilier

La documentation tient une place importante au sein de l'établissement, tant en termes d'espace, avec une réorganisation complète dans le cadre de la restructuration du bâtiment au sein d'un même lieu, qu'en termes budgétaires et politiques avec une augmentation des moyens financiers et une formation aux techniques de documentation de tous les primo-entrants et une autre session en troisième année, en lien avec la rédaction du mémoire.

a/ Une gestion réorganisée du service de la documentation

Le centre de documentation est ouvert du lundi au vendredi, de 8h00 à 19h30, et le samedi, de 10h00 à 13h30. Il dispose de trois boxes de quatre places et d'un box de dix places accessibles à la réservation pour le travail en groupe à partir d'une application, qui permet également de connaître le taux d'occupation de la bibliothèque en temps réel.

Chaque laboratoire est doté d'une enveloppe (de 40 000 € en moyenne) lui permettant d'acquérir des ouvrages et des ressources documentaires pour la recherche. Ces budgets permettent aux enseignants-chercheurs et aux doctorants de chaque unité de recherche d'accéder à la littérature nécessaire à leurs travaux. Cette politique et l'adéquation de cette ressource par rapport aux besoins fait l'objet d'une évaluation interne régulière afin de calibrer au mieux les budgets⁸⁴.

L'analyse des données concernant la politique d'acquisition documentaire montre par ailleurs une stabilité des besoins en ouvrages à hauteur de 35 000 € à 40 000 € par an, avec une baisse notable en 2018 (32 000 €), et fait ressortir une augmentation régulière des besoins en périodiques en ligne (+43 % entre 2015 et 2020).

Une commission de la documentation a été mise en place, dont la composition révèle l'importance qui lui est accordée en termes de politique documentaire. Elle est présidée par le directeur de l'établissement et comprend le directeur des études, le délégué à la recherche, le directeur général des services, ainsi que des représentants des enseignants-chercheurs, des étudiants et des personnels du service de la documentation.

Le comité recommande la réalisation d'audits réguliers sur les besoins qui permettrait une meilleure adéquation entre les besoins exprimés et les ressources consacrées à l'acquisition documentaire.

L'évolution des compétences requises, en lien avec celle des pratiques étudiantes, est bien maîtrisée et mise en œuvre, malgré un fonds documentaire encore très centré sur les supports imprimés, dont l'usage est en recul. Néanmoins, le processus de réorganisation semble inachevé : il existe des espaces séparés au sein d'un même lieu entre les collections destinées aux étudiants et celles destinées aux chercheurs. Si les applications métier sont partagées et la politique d'achat concertée lors de réunions d'acquisitions communes, la politique des ressources humaines (RH) est distincte entre les UMR et l'établissement. Enfin, les personnels ont des tutelles différentes ; la directrice de la bibliothèque n'a donc pas autorité sur tous ses personnels, certains dépendant directement des laboratoires.

Le comité recommande de poursuivre dans la voie d'une unification de ce service, gage de simplification et d'une optimisation des moyens significatifs qui lui sont alloués, notamment par une mutualisation entre les fonds. Il estime également qu'une augmentation du nombre de formations à destination des usagers et un accroissement des places assises disponibles en bibliothèque (notamment celles consacrées au travail partagé), doivent être envisagés. L'éventualité d'une ouverture de la bibliothèque le samedi après-midi mériterait également d'être étudiée.

b/ Une politique d'archivage en cours de structuration

Le recrutement en septembre 2020 d'une chargée d'archives marque une volonté de professionnaliser cette fonction avec le lancement d'une véritable politique de dématérialisation de l'archivage. Depuis janvier 2021, une gestion électronique des documents a été mise en place, mais elle est spécifique à l'établissement. Une réflexion sur la compatibilité de ce dispositif avec celui de l'université de Bordeaux est à l'étude. Dans le même ordre, une réflexion plus globale sur les pratiques d'archivage des chercheurs est en cours afin d'aboutir à une culture commune dans ce domaine.

Le comité soutient cette démarche, et recommande de mutualiser davantage les moyens avec l'université de Bordeaux et d'élaborer une politique générale de l'archivage concernant aussi bien les services administratifs que les unités de recherche.

⁸⁴ RAE, p. 74.

La réussite des étudiants

1/ Un suivi individualisé du parcours des étudiants au service de leur bien-être et de leur insertion professionnelle.

La *direction du développement, de la communication et de la vie étudiante*⁸⁵ permet des synergies entre les différents services afin de suivre l'ensemble du parcours étudiant, de l'admission à l'insertion. Tout d'abord, s'agissant de l'admission, fort d'une importante attractivité dont témoigne le nombre⁸⁶ de candidatures au concours, l'IEP concentre ses efforts sur les publics qui se trouvent enclins à l'autocensure. L'école se distingue donc par une grande attention à l'égalité des chances. L'institut participe à des visites régulières des établissements d'enseignement secondaire partenaires des Cordées de la réussite et participe avec la région et 49 lycées⁸⁷ au dispositif « Je le Peux Parce que Je le Veux » (JPPJV), qui accompagne les élèves de ces lycées partenaires, par une préparation spécifique au concours et de frais d'inscription réduits aux épreuves d'entrée.

L'année 2020 a été marquée par la crise sanitaire et l'entrée de l'IEP dans Parcoursup, impactant la proportion d'élèves candidats provenant des lycées associés au dispositif JPPJV⁸⁸ : 7 % des candidatures reçues provenaient du dispositif JPPJV contre 13 % à la rentrée 2019⁸⁹. L'impact est toutefois à nuancer car la baisse en proportion du nombre de candidats JPPJV n'a pas empêché que ces élèves soient *in fine* plus nombreux en termes d'inscrits.

Ensuite, pendant le parcours de l'étudiant au sein de l'établissement, l'IEP propose un suivi individualisé, notamment en cas de difficultés personnelles ou financières. Premièrement, le service Vie étudiante et égalité des chances assure la prise en charge des besoins spécifiques, comme les handicaps⁹⁰. Deuxièmement, l'école dispose également d'un fonds social en propre destiné à aider les étudiants en difficulté. Il s'agit du Fonds d'aide à l'insertion et à la réussite des élèves (FAIRE)⁹¹. Troisièmement, cet établissement à taille humaine permet un suivi individualisé des difficultés pédagogiques, assuré par les enseignants tout au long de l'année⁹². Une psychologue du travail et de l'orientation complète cet accompagnement⁹³, notamment, depuis la crise sanitaire. Sur le problème des violences sexistes et sexuelles (VSS) qui a secoué les IEP, un groupe de travail s'est constitué dès février 2021 afin de proposer un plan de lutte, de prévention et de traitement des VSS.

Le comité encourage la mise en place rapide des propositions du groupe de travail consacré à la lutte, à la prévention et au traitement des VSS.

Enfin, concernant l'insertion professionnelle, les étudiants sont accompagnés par le pôle Carrières et partenariats, aussi bien dans la définition du projet professionnel que dans la recherche de stage ou d'emploi⁹⁴. Les évolutions pédagogiques vers une individualisation accrue du parcours, la forte internationalisation du cursus, la création de chaires et l'augmentation d'intervenants du monde professionnel confortent le modèle pédagogique de l'IEP en l'orientant pleinement vers la réussite de l'insertion professionnelle. 28 mois après l'obtention de leur diplôme, les étudiants de Sciences Po Bordeaux présentent un taux d'emploi de 94 %, dont 45 % sont en CDI, 21 % en CDD, 17 % fonctionnaires, 10 % en volontariat international, 3 % professions libérales, 2 % en contrat doctoral et 2 % pigistes ou intermittents. 70 % des diplômés travaillent en France, et 30 % à l'étranger⁹⁵.

Cependant, l'atout que constitue un réseau d'anciens élèves d'environ 12 000 personnes semble insuffisamment exploité. L'association des *alumni* se trouve en difficulté, tant au niveau de son activité que du nombre de ses membres actifs⁹⁶. L'impossibilité absolue pour l'association d'organiser des rencontres, par exemple pour des opérations « Carrières », a conduit l'IEP à prendre en charge davantage de projets pour que le réseau ne soit pas strictement mis en pause pendant la période de restrictions sanitaires. Dans la foulée, l'IEP a lancé une internalisation de la mission de structuration du réseau des anciens élèves. Aussi l'association

⁸⁵ RAE, p.22.

⁸⁶ Pour l'année 2020 -2021, le nombre de candidats dépasse 6000 pour 275 places disponibles (moins de 5% ont été sélectionnés). Entretien.

⁸⁷ RAE, p.63.

⁸⁸ RAE, p.63.

⁸⁹ A la rentrée 2020, l'IEP Bordeaux a reçu 6582 candidatures, dont 438 candidats JPPJV. 45 candidats de ce dispositif ont été reçus en 2020, contre 31 en 2019 (3070 candidatures au total) et 29 en 2018 (3638 candidatures au total), RAE, p. 63.

⁹⁰ RAE, p.64.

⁹¹ RAE, p.64.

⁹² RAE, p.65.

⁹³ RAE, p.65.

⁹⁴ RAE, p.66.

⁹⁵ Rapport 2020 sur l'insertion professionnelle des diplômés.

⁹⁶ Environ une centaine. Source : Entretien.

devient-elle un relais de cette action, à l'image de l'édition récente par l'établissement d'un annuaire des anciens élèves.

Le comité constate que l'IEP a entrepris de relancer l'association des *alumni*. Il recommande de continuer à renforcer l'articulation entre l'école et l'association pour mieux structurer ce vaste réseau d'anciens élèves en formalisant ce partenariat et en le stabilisant sur le long terme.

2/ Une vie étudiante de qualité soutenue par l'établissement

La densité et l'activité des associations de l'IEP constituent un point fort de l'école. Les étudiants bénéficient de la présence d'une soixantaine d'associations, dont le nombre augmente proportionnellement à l'augmentation des effectifs. Par exemple, malgré la crise sanitaire, treize associations ont émergé lors de l'année 2019-2020⁹⁷. La richesse de la vie associative s'explique en partie par un soutien actif de l'école, à la fois lisible et efficace.

D'une part, l'établissement offre un soutien financier aux associations. La vie associative de l'IEP s'organise autour de la distinction entre les associations dites « institutionnelles » et les autres. Les premières reçoivent une subvention fixe annuelle, tandis que les secondes présentent des dossiers en commission de la vie associative pour obtenir un financement sur projet. Grâce à un taux de refus négligeable et à l'ajout récent des financements par la Contribution de vie étudiante et de campus (CVEC), les associations disposent ainsi du budget nécessaire à leurs activités, dont bénéficient les étudiants. D'autre part, un soutien matériel est proposé avec une salle des associations, la mise à disposition d'espaces de stockage, l'accès facilité à des ressources numériques pour la communication et le partage des supports de communication institutionnelle⁹⁸.

Cependant, les interactions entre les dirigeants associatifs et les représentants de l'administration se trouvent limitées par l'absence d'une instance de dialogue institutionnalisée. Par conséquent, la circulation de l'information et la participation des associations à des décisions qui les concernent, telles que la réforme du règlement de la vie associative, se trouvent entravées.

Le comité recommande la création d'une instance de dialogue formalisée entre la direction de l'établissement et les associations.

L'IEP accorde enfin une grande importance à la pratique sportive. Inscrites dans la maquette pédagogique, des heures hebdomadaires de sport sont obligatoires. La pratique sportive, entre 1h et 2h hebdomadaire sur 18 séances réparties entre les deux premiers semestres, équivaut à 2 crédits ECTS⁹⁹. S'ajoutent également les créneaux proposés par l'association sportive de l'école dans les infrastructures de qualité présentes sur le campus. Néanmoins, l'association sportive est financée par un système de remboursement sur facture qui crée une relative insécurité financière pour ses dirigeants.

Le comité recommande la création d'une subvention fixe à verser à l'association sportive¹⁰⁰, ce qui simplifierait la gestion au quotidien.

3/ Une participation active des étudiants à la gouvernance

La participation des étudiants à la gouvernance de l'établissement s'exerce à deux niveaux, clairement délimités et articulés. D'une part, sur le plan académique, des délégués composent les commissions pédagogiques et les conseils de perfectionnement¹⁰¹. En lien avec les enseignants, l'administration et la cellule d'innovation pédagogique, ces instances permettent une participation efficace aux décisions d'ordre académique.

D'autre part, les étudiants sont largement représentés au conseil d'administration, puisqu'ils disposent de neuf sièges sur trente. Leur élection fonctionne par collèges et suscite une participation plutôt importante. La participation des étudiants aux élections de leurs représentants au CA s'établit au cours de la période de référence en moyenne à 30 % pour le premier collège (1^{er} cycle / 4 élus) et autour de 24 % pour le deuxième collège (2^e cycle / 4 élus) !¹⁰². Les élus sont formés au début de leur mandat puis siègent dans les commissions : Commission de la vie associative (CVA), CVEC, d'exonération des frais de scolarité, documentation, disciplinaire et FAIRE.

⁹⁷ RAE, p.69.

⁹⁸ RAE, p.70.

⁹⁹ RAE, p.70.

¹⁰⁰ Cette option ne pourra se réaliser qu'après modification des statuts actuels de l'association.

¹⁰¹ RAE, p.71.

¹⁰² RAE, p.71.

Les politiques européenne et internationale

1/ Des échanges internationaux très importants au service de la mobilité étudiante

L'IEP compte actuellement plus de 150 partenariats¹⁰³ avec des institutions d'enseignement supérieur, répartis équitablement sur l'ensemble des continents, à l'exception de l'Amérique latine, un peu moins représentée. Cette répartition lui permet d'envoyer la totalité de ses étudiants de deuxième année à l'étranger (pour une année complète), ainsi que certains étudiants de master (pour un semestre ou une année d'enseignement ou de stage). En 2019-2020, l'IEP a ainsi envoyé 412 étudiants à l'étranger pendant qu'il recevait 206 étudiants étrangers dans ses cursus¹⁰⁴. Ces échanges sont facilités par l'accent mis sur l'apprentissage des langues étrangères (l'anglais et au moins une autre langue) et un accompagnement très personnalisé par le service des relations internationales de l'IEP, fort de 4,5 ETP (financés sur fonds propres). Cet accompagnement est particulièrement apprécié des étudiants, depuis le choix du lieu d'échange jusqu'à l'appui dans toutes les démarches administratives et à l'aide pour l'obtention de bourses. Le service Aquimob¹⁰⁵ est également un auxiliaire précieux en tant que guichet unique de recherche de toutes les aides possibles pour réduire autant que possible les coûts liés à cette mobilité. L'IEP a également mis en place un fonds doté de 200 000 euros par an pour aider certains étudiants.

Ces échanges sont particulièrement appréciés par les étudiants, y compris par celles et ceux qui se trouvaient à l'étranger aux différents moments de confinement. La plupart d'entre eux ont choisi de rester sur place, bien accompagnés par l'IEP, et ont pu terminer leur cycle de formation et le valider, grâce aux enseignements et examens proposés en distanciel.

Les partenaires internationaux ont également marqué leur grande satisfaction dans l'évaluation des échanges d'étudiants. Les 400 étudiants envoyés annuellement par l'IEP sont reconnus pour avoir un excellent niveau de formation ; ils s'intègrent très bien dans les programmes dispensés sur place et réussissent sans difficulté leur semestre ou année. Les étudiants accueillis à Bordeaux sont souvent sélectionnés de manière très stricte, car la demande pour l'IEP est très forte, à la fois pour la qualité reconnue de ses enseignements et de son accueil et pour l'environnement intellectuel et culturel qui y est proposé. La quasi-totalité d'entre eux vient dans le cadre d'accords d'échange en deuxième cycle, puisque seulement 3,57 % des candidatures d'entrée en 1^{er} année concernent des étudiants de nationalité étrangère¹⁰⁶. Il faut souligner que désormais quatre étudiants étrangers sur dix sont accueillis « au sein de l'*English track*¹⁰⁷ », ce qui renforce encore l'attractivité internationale de l'établissement.

Les 152 accords de coopération concernent une quarantaine de pays et sont prioritairement destinés à organiser la forte mobilité étudiante, mais certains partenaires, intéressés à développer la collaboration avec l'IEP, choisissent d'augmenter la densité des échanges en s'inscrivant dans des projets de doubles diplômes binationaux, que ce soit les six filières intégrées binationales (FIB) ou les quatre masters binationaux (deux au Canada avec l'université Laval et l'université de Sherbrooke, un en Russie avec l'université de l'amitié des peuples de Moscou [RUND] et un en Colombie avec l'université de Rosario¹⁰⁸), auxquels se sont ajoutés récemment deux programmes bi-diplômants en anglais avec Rome et Hong Kong¹⁰⁹. Les FIB sont co-organisées en six filières pour lesquelles 792 candidatures ont été validées en 2020, 181 classées et 58 retenues¹¹⁰ : 12 étudiants pour la filière France-Allemagne avec l'université de Stuttgart (FIFA, cursus en langue allemande) ; 12 étudiants pour la filière France-Espagne avec l'université autonome de Madrid (FIFE, cursus en langue espagnole) ; 10 étudiants pour la filière France-Portugal avec l'université de Coimbra (FIFPO, cursus en langue portugaise) ; 10 étudiants pour la filière France-Italie avec l'université LUISS de Rome (FIFI, cursus en langue anglaise, pratique de l'italien au cours de la scolarité antérieure obligatoire et suivi impératif de l'italien durant la scolarité à Sciences Po Bordeaux) ; 4 étudiants pour la filière France-Hong-Kong avec la *Hong Kong Baptist University* (FIFHKG, cursus en langue anglaise) ; 10 étudiants pour la filière France-Caraïbe avec l'université West Indies de Jamaïque (FIFCA, cursus en langue anglaise).

La mobilité entrante et sortante est extrêmement importante, et de très grande qualité dans l'attention apportée à l'accompagnement des étudiants.

¹⁰³ Les partenariats sont passés de 139 en 2016-2017 à 152 en 2019-2020 (RAE, p.75).

¹⁰⁴ RAE, p. 76.

¹⁰⁵ Description du service à l'adresse <https://www.aquimob.fr/Partenaires.html>. Ce service créé par la région Nouvelle-Aquitaine a été pleinement rattaché à Sciences Po Bordeaux après dissolution de la COMUE.

¹⁰⁶ PV du conseil d'administration du 20/11/2020, p. 26.

¹⁰⁷ L'IEP offre une quarantaine de cours de premier et second cycle en anglais (700 heures annuelles environ). RAE, p. 76.

¹⁰⁸ RAE, p. 75.

¹⁰⁹ RAE, p. 75.

¹¹⁰ PV du conseil d'administration du 20/11/2020, p. 31.

2/ Une stratégie internationale à affirmer en matière de recherche

Si les échanges d'étudiants sont très nombreux, l'activité du service des relations internationales est quasi entièrement consacrée à cette mission pédagogique et n'a pas dans ses priorités le développement de projets de coopération en matière de recherche, davantage laissés à l'initiative des deux laboratoires. Certains enseignants-chercheurs sont parfois à l'origine de nouveaux accords, grâce à leur relation personnelle avec un collègue étranger, lors de projets de recherche conjoints ou de publications scientifiques communes, mais ces échanges ne sont pas prolongés par des accords formels de coopération scientifique avec l'IEP.

Cependant, l'IEP est conscient de cette limite dans la mesure où il répartit désormais les douze bourses octroyées à des professeurs étrangers pour un séjour d'un mois à l'institut en concertation, pour la moitié de ces bourses, avec les deux laboratoires en co-tutelle. Ainsi, si les douze enseignants choisis assurent tous un enseignement durant leur séjour à Bordeaux, six d'entre eux sont retenus pour leur proximité de recherche avec les laboratoires du site auxquels ils sont associés¹¹¹.

De la même manière, les cinq *summer schools*¹¹² organisées à l'IEP (dont deux sont organisées en partenariat avec des institutions étrangères) offrent un espace de formation et d'échange qui inclut des personnes en formation continue, mais aussi des chercheurs, dont un nombre important venu de l'étranger. En période de confinement, le nombre d'inscrits a quadruplé grâce à la mise en ligne de ces formations suivies à distance à ce moment-là.

Le développement de nouvelles conventions ou le renouvellement des conventions à leur échéance seraient l'occasion de soutenir à part plus égale les deux axes de l'enseignement et de la recherche dans les partenariats, à l'image de ce que souhaite développer la *Hong Kong Baptist University* (HKBU) (en exploitant, par exemple, l'expertise sur l'Afrique du site bordelais afin de développer recherches et thèses sur les relations entre la Chine et l'Afrique).

Dans le cadre de la mise en place d'une véritable direction de la recherche à l'IEP, le comité recommande que la stratégie internationale de l'établissement s'inscrive dans un projet global associant pleinement les dimensions d'enseignement et de recherche.

Cette stratégie ne peut pas seulement se construire sur la base de chances à saisir (par exemple vers l'Asie, car il y a un intérêt marqué des étudiants pour cette zone géographique), mais elle doit aussi répondre à des priorités institutionnelles dans les spécialisations scientifiques reconnues de l'IEP.

Le comité recommande que ces échanges et projets puissent s'étendre à la formation doctorale, avec une attention particulière à l'accueil de doctorants étrangers qui ont parfois quelques difficultés à trouver le bon interlocuteur lors de leur arrivée.

¹¹¹ Source : entretiens.

¹¹² Les cinq écoles d'été : [Bordeaux Defence & Space](#) ; [Participation et démocratie](#) ; [POLARE : Politique, Laïcité, Religion ; Relations Internationales](#) ; et [Transitions énergétiques : innovations, gouvernance et sociétés](#)

Conclusion

L'IEP de Bordeaux a connu plusieurs évolutions qui ont marqué ces cinq dernières années : doublement de ses surfaces d'accueil et augmentation sensible de sa population étudiante, mise en place de la région Nouvelle-Aquitaine, remplacement de la Comue par une CCT, passage des processus de recrutement sur la plate-forme Parcoursup. En outre, les deux dernières années académiques ont été fortement perturbées par la situation de pandémie.

Tous ces éléments auraient pu mettre en difficulté le bon fonctionnement de l'établissement, mais il n'en a rien été. Les étudiants ont suivi leur cursus grâce à un accompagnement permanent des équipes administratives et pédagogiques et à la mise en place d'outils d'enseignement en ligne. La croissance des étudiants inscrits a été gérée de manière progressive et n'a pas eu d'incidence significative sur la qualité de leur formation et de leur accompagnement. La gestion financière de l'établissement est saine et lui permet de maintenir un niveau d'excellence tant en enseignement qu'en recherche. Le nombre et la qualité des partenariats internationaux, pour les échanges d'étudiants, essentiels dans le projet de formation, et pour le développement des doubles diplômes et des filières intégrées binationales, restent à un niveau très élevé. La recherche garde un réel dynamisme, grâce à une collaboration intensive avec les deux UMR dont l'IEP a la co-tutelle.

Mais cette volonté d'excellence recherchée et atteinte a aussi un coût, qui n'est pas entièrement couvert par des subventions qui restent relativement stables et qui ne prennent guère en compte la croissance des effectifs étudiants. Dès lors, des surcharges se manifestent, tant pour les équipes de support administratif que chez les enseignants-chercheurs, qui ne sont pas seulement dues aux circonstances exceptionnelles engendrées par la pandémie qui a obligé tous les membres du personnel à imaginer dans l'urgence des solutions pour assurer les enseignements, accompagner les étudiants, et réorganiser la gestion administrative à distance.

Ce risque de déséquilibre demande une vigilance accrue face à une croissance de l'institution, actuellement maîtrisée, mais qui exige la définition d'une stratégie à moyen et long terme, appuyée sur des outils de gestion et de pilotage efficaces. Cette stratégie pourra être définie en prenant en compte trois points d'attention liés à des évolutions significatives sur trois plans : le positionnement de l'IEP traditionnellement attaché à une formation généraliste, mais glissant vers des offres plus spécialisées ; l'articulation entre les partenaires du site bordelais et l'appartenance à la « famille des IEP -FNSP, Paris et Région¹¹³»- et à la Conférence des grandes écoles (CGE) ; le développement de formations tout au long de la vie.

Traditionnellement, la marque « Sciences Po » était caractérisée par une offre de formation généraliste, centrée sur les sciences humaines et la méthodologie en s'appuyant sur des programmes d'enseignement dominés par les sciences politiques, le droit, la sociologie, l'économie et les langues. Cette formation était destinée à préparer de manière prioritaire les étudiants aux grands concours de la fonction publique. Progressivement, les offres de formation de la majeure « Carrières politiques » se sont réduites à trois parcours, tandis que trois autres majeures proposent quinze parcours très diversifiés et spécialisés « dans le sens d'une professionnalisation accrue¹¹⁴ ». En outre, le recrutement des étudiants n'est plus limité à l'entrée en 1^e année, puisque des accès sont possibles en 3^e et 4^e années, ainsi que par la VAE ou par la voie de l'apprentissage. La diversification des profils d'étudiants, de leur moment d'entrée dans le parcours, de leurs motivations et des offres de formation amènera donc l'IEP à identifier clairement ce qui fait encore le lien entre ces parcours, ce qu'il s'agit de maintenir pour garantir un esprit « Sciences Po » garant de l'identité spécifique dont l'établissement se revendique.

L'IEP a un partenariat privilégié avec les deux universités bordelaises, pour des raisons à la fois historiques et géographiques. Ces accords se sont élargis à d'autres partenaires de la région Nouvelle-Aquitaine, tandis que les liens avec la FNSP semblent diminuer, entre autres à la suite de l'extinction progressive du cadre académique financé par l'établissement parisien. Les activités partagées avec les autres membres du réseau IEP semblent très peu fréquentes et peu porteuses de projets communs. En outre, l'IEP a rejoint en mars 2019 la Conférence des grandes écoles, sans qu'apparaissent, dans le RAE, les retombées de cette insertion dans un nouveau réseau. La troisième action du premier axe prioritaire de l'IEP pour la période 2021-2025 porte sur « le renforcement des liens avec les établissements publics de l'ESRI¹¹⁵ », l'université de Bordeaux et avec les établissements de la CCT. Ces choix ne font plus référence au réseau des IEP et ne semblent pas articulés à ses options stratégiques en fonction desquelles des partenariats privilégiés seront développés, en évitant les dispersions.

Le RAE inscrit son évaluation de la formation dans une logique de formation tout au long de la vie. Ce choix se traduit par une diversification de ses publics, une augmentation régulière des étudiants venant par les filières de la VAE ou de l'apprentissage et une offre de formation continue élargie, tant certifiante que diplômante. Sa

¹¹³ RAE, p. 8.

¹¹⁴ RAE, p. 41.

¹¹⁵ RAE, p. 82.

politique dans ce domaine est portée par un service fort de 4 ETP, qui développe de nombreux projets, dont certains ont été reconnus, comme l'atteste l'accréditation des *executive masters*. Il y a là une priorité pour l'établissement, qui pourrait être mieux intégrée dans l'offre globale de formation et de recherche, à l'exemple de ce qui existe déjà dans les domaines couverts par des chaires, et davantage pensée avec des partenariats extérieurs (autres établissements de la CCT, développement du club des partenaires, concertation avec les *alumni*) dans le cadre d'une stratégie globale.

1/ Les points forts

- L'augmentation significative du nombre d'étudiants, et leur sélection au moyen de Parcoursup, a été gérée de manière rigoureuse et pertinente, sans mettre à mal les enseignements en petits groupes ni diminuer le nombre d'étudiants recrutés grâce aux accompagnements personnalisés.
- L'attractivité internationale reste un des marqueurs forts de la politique pédagogique de l'IEP, laquelle témoigne d'une attention soutenue à une formation marquée du sceau des échanges internationaux et interculturels.
- Les chaires développées depuis quelques années se sont construites dans une logique intégrée qui se retrouve en formation initiale, dans des modules de formation continue, des collaborations à des projets de recherche et des partenariats avec des entreprises ou des collectivités régionales.
- La recherche, essentiellement portée par les deux UMR, LAM et CED, reste un élément fondamental du projet global de l'IEP. Cela permet de mieux accompagner les étudiants diplômés vers un parcours doctoral.
- La vie associative reste particulièrement dynamique, y compris en période de pandémie, grâce au soutien actif de l'établissement, notamment sur le plan financier.

2/ Les points faibles

- L'obsolescence de la formalisation des procédures de gestion et l'absence d'une politique globale de qualité (déjà relevée dans le précédent rapport du Hcéres) expliquent le manque d'outils de pilotage, de tableaux de bord et d'indicateurs d'aide à une gestion prospective.
- La gestion administrative de certains services s'appuie encore sur des outils mal dimensionnés et peu adaptés. Cela nuit à l'activité des services d'appui qui sont confrontés à des charges disproportionnées.
- Les fonctions de support n'ont pas la capacité de répondre à toutes les exigences légales, en raison de la taille réduite de l'établissement. Le recours à davantage de mutualisation avec les services similaires des institutions proches n'est pour autant guère envisagé.
- L'association d'*alumni* est très peu active et l'IEP n'a pas encore mis en place une politique claire à cet égard, au-delà de contacts personnalisés avec des anciens.

3/ Les recommandations

- Inscrire la gestion des activités d'enseignement et de services dans une vision stratégique qui devrait être pensée autour de priorités claires à un horizon de cinq ou dix ans.
- Organiser avec plus de rigueur les missions des services et la distribution des responsabilités. Un organigramme plus clair permettrait d'améliorer les différentes tâches à remplir et d'identifier les responsables dans chaque domaine.
- Transformer le poste actuel de délégué à la recherche en poste de directeur de la recherche, pour clarifier les priorités en matière de recherche, élargir les missions du conseil scientifique et la direction de la recherche au-delà des seules questions de budget et de ressources.
- Être davantage moteur de projets innovants relevant des domaines de compétence de l'IEP et porteurs de la marque « Sciences Po » plutôt que simple contributeur réagissant à des sollicitations des partenaires académiques de la région Nouvelle-Aquitaine.

- Penser la stratégie de l'établissement davantage en lien avec des partenariats privilégiés en matière de formation et de mise en commun d'expériences (gestion de Parcoursup ou projets de recherche avec d'autres grandes écoles, par exemple).
- Être attentif à préserver la cohérence et la spécificité « Sciences Po » des cohortes d'étudiants.

Liste des sigles

A

AE	Autorisation d'engagement
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BI	Budget initial
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQR	Bonus qualité recherche

C

CA	Conseil d'administration
CCT	Convention de coordination territoriale
CED	Centre Émile Durkheim
CGE	Conférence des grandes écoles
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CP	Crédits de paiement
CPAG	Centre de préparation à l'administration générale
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique
CVA	Commission de la vie associative
CVEC	Contribution de vie étudiante et de campus

D

DGS	Directeur général des services
DSI	Direction des systèmes d'information

E

ENA	École Nationale d'Administration
ENSAP	École Nationale Supérieure d'Architecture et de Paysage de Bordeaux
EPA	Établissement public à caractère administratif
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ESS	Économie Sociale et Solidaire
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Equivalent temps plein travaillé

F

FAIRE	Fonds d'aide à l'insertion et à la réussite des élèves
FIB	Filières intégrées binationales
FNSP	Fondation nationale des sciences politiques

H

HKBU	<i>Hong Kong Baptist University</i>
HSE	Hygiène sécurité environnement

I

IEP	Institut d'Études Politiques
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
INP	Institut polytechnique de Bordeaux
IRD	Institut de recherche pour le développement
ITA	Ingénieur Technicien Administratif

J

JPPJV	Je le Peux Parce que Je le Veux
-------	---------------------------------

L

LAM	Les Afriques dans le monde
-----	----------------------------

M

MAD	Mise à disposition
-----	--------------------

R

RAE	Rapport d'auto-évaluation
RH	Ressources humaines
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises

S

SHS	Sciences humaines et sociales
-----	-------------------------------

T

TRENT	Transitions énergétiques territoriales
-------	--

U

UMR	Unité mixte de recherche
UPPA	Université de Pau et des Pays de l'Adour

V

VSS

Violences sexistes et sexuelles

Observations du directeur



Le Directeur

Pessac, le 1er mars 2022

Monsieur Thierry COULHON
Président

Haut Conseil de l'évaluation de la
recherche et de l'enseignement supérieur
2 rue Albert Einstein
75013 PARIS

Monsieur le Président,

Monsieur Yves Déloye et moi-même remercions sincèrement le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur pour le rapport d'évaluation produit pour Sciences Po Bordeaux.

Les diverses parties prenantes à cette démarche d'évaluation au sein de notre institut ont pu prendre connaissance du rapport provisoire, et ont pu apprécier la qualité et l'acuité bienveillante du regard que le Comité de visite et son président ont su porter sur nos activités, nos dynamiques ainsi que sur la trajectoire de notre école au cours de la période sous revue.

Nous nous réjouissons particulièrement que, malgré un contexte sanitaire difficile qui a complexifié la phase d'auto-évaluation, la visite du comité d'experts ait pu se faire en présentiel, ouvrant la possibilité d'échanges et de rencontres incomparablement plus riches et stimulants qu'ils n'auraient pu l'être à distance.

La pertinence du rapport produit témoigne de fait de la qualité de ces échanges. Et les recommandations qui y sont formulées seront pour nous des repères précieux dans la phase de transition engagée avec la nouvelle équipe de direction depuis septembre 2021, tant sur les évolutions à venir de notre dimensionnement et de nos ambitions propres, que sur notre positionnement dans des dynamiques partenariales au niveau du site universitaire bordelais et néo-Aquitain, ou dans le cadre des multiples réseaux d'acteurs dans lesquels Sciences Po Bordeaux est engagé.

Cette évaluation sera donc pour nous un guide à la réflexion et un point d'appui important pour poursuivre la transformation de notre établissement, garantir son adaptation aux enjeux à venir en matière de recherche et de formation, et pour progresser encore en termes d'organisation et d'amélioration continue de nos procédures. Elle contribue utilement à la définition de nos objectifs principaux et à l'identification des jalons constitutifs de notre stratégie quinquennale.

Le rapport n'appelle pas de notre part de corrections significatives.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, en ma sincère considération et en celle de Monsieur Déloye.



Dominique Darbon

Organisation de l'évaluation

Le comité d'évaluation¹¹⁶ était présidé par : M. Marc Lits, professeur ordinaire émérite de l'université catholique de Louvain et ancien vice-président de cette université.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Gabriel Bluet, diplômé de Sciences Po Lille, étudiant à l'ESSEC, ancien membre du CA de Sciences Po Lille.
- Mme Maryse Darnaudguilhem, secrétaire générale adjointe retraitée au rectorat de Versailles.
- M. Sofiène Lourimi, chef des projets dans la direction générale des entreprises au ministère de l'économie et des finances, enseignant à l'université Paris-Saclay.
- M. Yves Palau, professeur en sciences politiques à l'université Paris-Est Créteil.

M. Stéphane Mottet, conseiller scientifique, et Mme Aline Penatti, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

¹¹⁶ On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

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

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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