



HAL
open science

Sciences Po Bordeaux

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Sciences Po Bordeaux. 2010. hceres-02026103

HAL Id: hceres-02026103

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026103v1>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'IEP de Bordeaux



juillet 2010



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Rapport d'évaluation de l'IEP de Bordeaux



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

juillet 2010

Sommaire

Présentation de l'établissement	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Une école doctorale en science politique	7
II – Deux laboratoires associés au CNRS	7
III – Un système en partie double	8
IV – Une stratégie non dénuée de risques	8
V – L'emploi scientifique, soumis à une pression double	9
La stratégie en matière de formation	11
I – Une professionnalisation autour du diplôme de l'IEP et des masters pro	11
II – Un recrutement très sélectif et une attractivité régionale forte	12
III – La formation continue, une stratégie prudente et des objectifs limités	12
IV – Le pilotage de la politique pédagogique, une organisation complexe	13
V – L'environnement numérique de travail, embryonnaire	14
Stratégie en matière de relations extérieures et internationales	15
I – Un réseau partenarial diversifié	15
II – Une dimension internationale volontariste	15
1 ● Une formation soutenue par des échanges internationaux importants	16
2 ● Une recherche fortement internationalisée	16
La stratégie en matière de communication externe	17
I – Une image forte affirmée par une identité visuelle efficace	17
II – La fonction d'Agora	17
Stratégie en matière de vie étudiante	19
I – L'étudiant acteur de la vie de l'établissement	19
1 ● Une association large et satisfaisante des étudiants aux instances de décision	19
2 ● Une association étroite des étudiants à la vie de l'établissement et à sa gestion quotidienne	19
3 ● Une vie associative dynamique malgré un manque criant d'espace	20
II – Qualité de vie	20
1 ● Un accueil et un suivi des étudiants complétés par de nouvelles initiatives	20
2 ● Santé, Sport et Handicap - Une politique particulièrement volontariste et intelligente en matière sportive	20
III – Une vie étudiante à penser à l'échelle du campus et du PRES	21

La gouvernance	23
I – Une gestion des ressources humaines à structurer	23
1 ● Les personnels BIATOSS	24
2 ● Les enseignants	24
3 ● Un volume d'heures complémentaires important	24
4 ● Le service de GRH	25
II – Une situation financière satisfaisante	25
1 ● Le service de logistique	25
2 ● Des ressources propres en développement	25
III – Les outils de gestion et l'informatique, en voie de mutualisation au sein du PRES	26
IV – Un patrimoine en voie de doublement	26
V – Des efforts en matière d'hygiène et de sécurité	26
Conclusion et recommandations	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	29
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du directeur	33
Organisation de l'évaluation	39

Présentation de l'établissement



L'Institut d'études politiques de Bordeaux, plus couramment appelé "Sciences Po Bordeaux" a été créé en 1948. En application de la loi de 1984, son statut est celui d'un EPA et il est rattaché par convention à l'Université Bordeaux IV. De ce fait, il dispose des instances statutaires, CA et CS, et son directeur est nommé par le ministre sur proposition du CA. Situé sur le campus de Talence-Pessac, l'IEP dispose de locaux situés face à ceux de l'Université Bordeaux IV. L'établissement est membre fondateur du PRES "Université de Bordeaux", créé par le décret n° 2007-383 du 21 mars 2007.

L'Institut accueille un peu plus de 2 000 étudiants. La maquette pédagogique a été définie en conformité avec le décret de 1989 qui précise les missions des IEP, et le cursus est sanctionné par un diplôme d'établissement. En 2003 la mastérisation a conduit à réorganiser les études en cinq ans, le diplôme de l'établissement conférant le grade de master. L'accroissement de la durée des études a mécaniquement conduit à une augmentation forte du nombre d'étudiants.

Le recrutement des étudiants obéit à une procédure sélective, qu'il ait lieu en première année ou au delà. Parallèlement, l'IEP a, dans ses domaines de compétence et en lien avec Bordeaux IV, développé une offre de masters (diplômes nationaux) recrutant sur dossier et entretien des étudiants issus d'autres établissements (écoles, universités etc.).

Des méthodes pédagogiques originales, une part importante d'enseignements de langues et de culture générale, ont conduit à une ouverture disciplinaire large, au-delà du seul secteur Droit et Science politique. Un développement quasi systématique de la mobilité des étudiants, une forte implication des étudiants dans la vie de l'établissement et un dynamisme remarquable de la vie étudiante, font des études à Sciences Po une voie recherchée. Les étudiants qui s'y engagent sont très naturellement orientés vers les concours de la fonction publique mais le secteur privé leur offre des débouchés croissants. L'équipe enseignante permanente comporte une part d'enseignants-chercheurs (26) dans les disciplines Droit et Sciences politiques, Histoire, Géographie, notamment, mais aussi un effectif important de personnels de second degré (12), qui participent à l'encadrement des étudiants, ainsi qu'à l'enseignement des langues et de la culture générale, d'un poids non négligeable dans le cursus des élèves.

L'établissement est réputé, et le fait largement savoir, pour la qualité et l'importance de sa recherche qu'il considère comme un élément déterminant dans sa notoriété. Il présente en effet la caractéristique d'héberger deux UMR CNRS dans un secteur disciplinaire où celles-ci sont peu nombreuses, ce qui lui confère une originalité de fait. Outre les enseignants de l'IEP, ces équipes réunissent des chercheurs CNRS et des personnels de la FNSP.

La stratégie en matière de recherche

L'IEP de Bordeaux est l'un des seuls, avec Paris et Grenoble, à afficher une activité de recherche en propre, ce dont il est légitimement fier. Cette activité constitue, par contrecoup, un élément important de l'évaluation de l'établissement. Elle doit être abordée en tenant compte de plusieurs éléments de contexte qui, au reste, exercent aussi leur influence sur la formation. À ce titre, on citera le lien fort et ancien de l'établissement à la FNSP et au CNRS, le petit nombre d'enseignants-chercheurs en poste à l'IEP et leur éclatement entre un grand nombre de disciplines (Science politique, Droit, Histoire, Économie, etc.). On constate, en conséquence, un engagement diversifié et inégal de ces personnels dans les activités de recherche. L'analyse permet de distinguer trois groupes :

- une douzaine d'enseignants-chercheurs en Sciences Politiques rattachés aux deux UMR de l'établissement (SPIRIT et CEAN), minoritaires par rapport aux 23 chercheurs des organismes (auxquels il faut ajouter une quinzaine d'ITA) ;
- une dizaine d'enseignants-chercheurs relevant d'autres domaines disciplinaires intégrés dans des équipes d'autres établissements ;
- enfin une demi-douzaine d'enseignants-chercheurs non publiants, non intégrés dans des équipes de recherche, investis au premier chef dans l'encadrement pédagogique.

C'est donc une minorité du corps enseignant de l'IEP qui nourrit les effectifs des deux UMR. Au sein de celles-ci, les enseignants-chercheurs impliqués sont à nouveau en minorité face aux personnels des organismes (FNSP et CNRS). En ce qui concerne ces personnels, il est à noter que la pyramide des âges des chercheurs laisse à prévoir un nombre significatif de départs à la retraite, cinq départs dans les quatre ans, dont quatre DR.

Enfin un dernier élément de contexte réside dans l'adhésion de l'IEP au PRES, qui a conduit l'établissement à effectuer des choix lourds de conséquences, tant pour ses équipes que pour son école doctorale.

I – Une école doctorale en science politique

L'établissement inscrit ses doctorants dans une *école doctorale en science politique*, commune à l'IEP et à l'Université Bordeaux IV (seule habilitée à délivrer le diplôme national de doctorat). L'ED compte 100 inscrits environ, une dizaine de soutenances par an, une vingtaine d'allocations et contrats doctoraux en cours, et témoigne d'une importante mobilité internationale (l'IEP est porteur avec Stuttgart d'un collège doctoral franco-allemand créé en 2006). Une gestion efficace a permis de conduire avec succès une remise en ordre nécessaire : réduction de la durée des thèses et du taux d'abandon, limitation du nombre de thèses par enseignant-chercheur, effort en matière de formation professionnalisante. En revanche, le nombre d'HDR évolue plutôt à la baisse actuellement, ce qui pourrait limiter les possibilités d'encadrement dans le futur.

II – Deux laboratoires associés au CNRS

Structures d'accueil de cette école doctorale, les deux UMR (5115, CEAN ; 5116, SPIRIT) forment l'ossature du dispositif de recherche de l'institut. L'une (CEAN) est spécialisée en études sur l'Afrique noire. L'autre (SPIRIT) est une équipe de science politique intéressée notamment par les jeux d'échelles entre la gouvernance locale, nationale et européenne. Toutes deux sont bien établies, avec un bon niveau de publications, ont conclu de nombreux contrats (CEAN : 3 ANR dont 2 en pilote ; SPIRIT : 4 dont 3) et d'importantes coopérations internationales. Elles bénéficient également d'une bonne installation matérielle, l'aile "recherche" ayant été agrandie en 2007 pour occuper 1 325 m². Les équipes sont en outre appuyées par une remarquable bibliothèque de recherche, forte de 48 000 ouvrages et 1 500 périodiques.

Toutefois, on observe un déséquilibre croissant entre ces deux UMR, au bénéfice de SPIRIT, ce dont les membres de CEAN s'inquiètent. Cette dernière unité ne comprend plus aujourd'hui que deux enseignants-chercheurs de l'IEP (un PR et un MCF), alors qu'il y en a eu jusqu'à cinq dans le passé, et ce sans perspective immédiate de renforcement de l'effectif. Quatre départs de chercheurs et d'ITA (sur onze) sont programmés pendant le contrat. Globalement la composante "Afrique noire" de la recherche à l'IEP paraît relativement fragilisée par rapport au reste de la recherche en science politique conduite dans l'établissement.

III – Un système en partie double

L'organisation doctorale et de la recherche à l'intérieur de l'IEP conduit à s'interroger sur le degré d'intégration entre les activités pédagogiques de l'établissement et son engagement dans la recherche. Deux points positifs sont à noter :

- les enseignants-chercheurs soulignent volontiers l'interaction positive entre les deux domaines, les compétences des UMR ayant contribué à la définition de certaines filières de master, et l'évolution des enseignements ayant, par exemple, stimulé le développement des activités "Relations internationales" de SPIRIT ;
- les chercheurs enseignent à tous les niveaux, spécialement en master "recherche" (environ 15/20 h. par chercheur, avec en outre des activités d'encadrement individuel).

D'autres aspects portent à nuancer cette première impression :

- une part notable des enseignants-chercheurs de l'IEP n'appartient pas aux UMR, voire ne fait pas de recherche ;
- l'initiation à la recherche n'est pas une priorité pour la grande majorité des étudiants inscrits en diplôme de l'IEP, qui fréquentent peu les masters "recherche". Il n'est pas sûr que la disparition – programmée – de la différence entre ces cursus et les masters professionnalisants apporte à cet égard une modification substantielle ;
- l'administration de l'école doctorale, dont les étudiants viennent en majorité de l'extérieur, est séparée de celle de la scolarité. L'ED n'est pas incluse dans le processus d'évaluation des enseignements.

En définitive et indépendamment des bonnes relations affirmées entre enseignement et recherche, l'IEP donne un peu le sentiment d'un établissement en partie double, dans lequel la recherche et les études doctorales – l'une et l'autre de qualité – constituent un monde assez séparé du "main stream" formé par le diplôme et les masters professionnalisants – eux aussi de qualité. La bibliothèque de recherche reste, au demeurant, distincte de la bibliothèque générale (73 000 vol., 350 périodiques), même si l'une et l'autre sont placées sous une direction unique, soucieuse de promouvoir une organisation commune.

IV – Une stratégie non dénuée de risques

À l'organisation actuelle, l'IEP prévoit d'en substituer une autre, qui représentera une profonde évolution par rapport à la situation présente, signalera l'intégration de l'institut dans le PRES, et marquera aussi une relative prise de distance par rapport à l'Université Bordeaux IV, à laquelle cependant l'IEP reste rattaché.

En ce qui concerne les équipes, et sans s'étendre sur les projets de mutualisation entre les deux UMR (traduction scientifique, montage de projets), une double évolution est en route :

- SPIRIT est appelé à former le *Centre E. Durkheim* avec un laboratoire de sociologie orienté vers, notamment, l'étude de questions concernant l'éducation, le LAPSAC (Université Bordeaux 2) ;
- le CEAN quant à lui devient "*Les Afriques dans le monde*", en fusionnant avec une petite équipe d'accueil de Pau, le CREPAO, et une équipe de géographie de l'Université Bordeaux 3 (cinq enseignants-chercheurs), auxquels s'ajouteront des rattachements à titre individuel (Bordeaux 2 et 3).

Par ailleurs l'école doctorale actuelle en science politique devrait céder la place à une école nouvelle appelée "Sociétés Politique Santé Publique", créée dans le cadre du PRES en étroite liaison avec l'Université Bordeaux 2, l'Université Bordeaux IV étant également partie prenante à travers le Centre Montesquieu.

Ces projets appellent plusieurs observations :

- les choix effectués en matière d'équipes ne permettront apparemment pas d'intégrer dans le dispositif de l'IEP les enseignants-chercheurs relevant d'autres disciplines que la science politique ;
- les enseignants-chercheurs de l'établissement seront extrêmement minoritaires dans "*Les Afriques dans le monde*" ; si grande soit la cohérence des programmes du nouveau Centre Emile Durkheim, cette nouvelle unité transdisciplinaire ne garantira pas nécessairement à la recherche en science politique de l'IEP la même visibilité que SPIRIT ;
- on peut s'interroger sur l'efficacité de l'école doctorale dont l'accréditation est demandée ; s'appuyant sur le thème de la santé publique (et comportant deux unités INSERM), celle-ci regroupera, outre des politistes et des sociologues, des anglicistes et des enseignants-chercheurs de STAPS de l'Université Bordeaux 2 ; le caractère "original et innovant" du projet (rapport section 3) ne doit pas avoir pour contrepartie une perte en cohérence, au regard d'une des rares écoles doctorales de science politique existant dans notre pays dont l'organisation, l'attractivité et la visibilité paraissent bonnes.

Globalement, l'évolution des équipes et celle de l'école doctorale expriment une forte volonté d'intégration dans le PRES, selon une logique fédérale, et sur un pied d'égalité par rapport aux autres établissements du site bordelais. On peut cependant s'interroger sur la pertinence d'ensemble du dispositif annoncé, qui ne remédiera ni aux déséquilibres ni aux inconvénients actuels, ne diminuera pas la dépendance de l'IEP vis-à-vis des organismes, ne renforcera pas de façon évidente la visibilité ni l'attractivité de son potentiel de recherche, et ne contribuera pas non plus à une plus forte intégration entre la dimension "recherche" et la dimension "enseignement professionnalisant" de cet établissement. L'IEP risque, en définitive, de perdre son école doctorale sans véritable contrepartie sur le plan scientifique et pédagogique.

V – L'emploi scientifique, soumis à une pression double

Avec des effectifs faibles, l'emploi scientifique va se trouver soumis à une double pression : la pression naissant de la volonté d'augmenter très sensiblement le nombre des étudiants, avec le risque d'un alourdissement des activités d'encadrement pédagogique ; la pression en provenance des équipes, où le remplacement des chercheurs des organismes partant à la retraite ne peut pas être tenu pour acquis.

Confronté à cette double contrainte, l'IEP ne semble pas avoir dégagé les termes d'une solution entièrement viable, sauf à compter, en dernière analyse, sur une redistribution d'emplois en provenance d'autres établissements ; il ne paraît pas non plus avoir mis en œuvre une politique visant à faciliter la préparation de l'habilitation par ses maîtres de conférences. Les recrutements futurs doivent plus que jamais faire l'objet d'une vigilance particulière et d'une grande rigueur.

Enfin on doit observer qu'en dépit de la rédaction d'un rapport annuel sur la recherche qui rend compte de l'activité non seulement des membres des équipes, mais aussi des autres enseignants-chercheurs de l'établissement, l'IEP n'a pas à proprement parler de politique scientifique indépendante de celle des deux UMR dont il exerce la cotutelle. S'il existe un chargé de mission à la recherche, l'établissement ne s'est pas doté d'un ensemble d'outils pour mener une politique scientifique à l'échelon de l'établissement : pas de service organisé, l'utilisation du BQR (15 % de prélèvement + 2,5 % au titre des frais généraux) relève davantage d'actions de soutien à l'initiative individuelle que d'un soutien aux opérations structurantes. La mise en place d'une cellule pour le montage de projets d'envergure (improprement appelée incubateur) est, en revanche, l'action collective la plus déterminante pour le développement de la recherche.

La stratégie en matière de formation

Le cursus d'études à Sciences Po se caractérise principalement par la professionnalisation, très forte, et l'internationalisation des formations.

I – Une professionnalisation autour du diplôme de l'IEP et des masters pro

Les formations de l'IEP se déclinent principalement à travers 17 parcours "professionnels" à bac+5, parcours offrant une gamme de possibilités et de spécialisations fort riche, notamment au niveau master, et ce grâce aux partenariats développés dans le cadre du PRES avec Bordeaux 2, 3, 4 et l'IAE. En complément, trois parcours "recherche" sont proposés. Les savoir-faire des diplômés de l'IEP sont régionalement et nationalement appréciés car fondés sur un apprentissage méthodologique rigoureux, la pratique des langues étrangères et une forte pluridisciplinarité. Les cours de culture générale et les conférences de méthodes sont des éléments forts de la formation pédagogique.

L'offre de formation a été réorganisée en 2000 et est complètement opérationnelle depuis 2005. La mise en conformité avec le schéma européen défini par le processus de Bologne a conduit à mettre en place un cursus de formation en cinq ans débouchant sur une double diplomation : le diplôme de l'IEP, diplôme d'établissement, et un diplôme de master délivré par l'une des universités bordelaises ; dans le cas de cursus internationaux intégrés, il s'agit même d'une triple diplomation. Le choix a été fait de ne pas délivrer de diplôme intermédiaire de niveau licence, ce qui aurait risqué de brouiller l'image du diplôme IEP récemment passé à cinq ans de formation, mais présente l'inconvénient de donner à l'offre de formation un caractère assez tubulaire. Le caractère pluridisciplinaire de celle-ci est, en revanche, clairement affirmé par la présence de l'histoire, du droit, de la géographie, de l'économie, de la gestion, des langues (deux langues vivantes), de la sociologie...

Un élément important de la professionnalisation tient à l'accompagnement des étudiants pour la recherche des stages en cours et en fin d'études. L'école s'est dotée d'un service qui gère l'ensemble des stages, obligatoires ou non, effectués par les étudiants dans le cadre de leur cursus. Ont également été mis en place des modules de coaching. Dans l'ensemble, les étudiants apprécient ce service, mais ils regrettent cependant que celui-ci propose surtout des stages de fin d'études au détriment de stages plus courts, pourtant obligatoires durant le cursus. Le suivi de l'insertion des étudiants n'est pas encore pleinement satisfaisant malgré les efforts réalisés ces dernières années. La participation de Sciences Po Bordeaux à un dispositif de suivi piloté par le conseil régional d'Aquitaine en lien avec le PRES devrait cependant permettre une amélioration de la situation.

L'internationalisation est l'autre pivot de l'attractivité de l'IEP Bordeaux. Pour les cursus pédagogiques, elle se traduit d'abord par l'obligation faite à tout étudiant d'effectuer une année complète de mobilité à l'étranger en seconde année, avec un taux de réussite très fort (seuls deux à trois étudiants par promotion sont en situation de rattrapage en raison d'un nombre de crédits non validés à l'étranger), initiative soutenue financièrement par les programmes de bourses européens, nationaux et régionaux... Pendant le premier cycle, l'IEP permet à 200 élèves (moyenne annuelle), de séjourner dix mois dans l'une des universités partenaires étrangères (178 étudiants en 2009-2010 dont 126 ERASMUS). Les deux principaux pays d'accueil de l'Union européenne (UE) sont l'Allemagne – 14 universités actuellement en convention – et l'Espagne avec 12 universités en partenariat. Au-delà de l'UE, les universités des États-Unis – quatre conventions – et du Canada – cinq conventions – sont les principales destinations, mais des relations partenariales et internationales ont été établies sur tous les continents. Elles se manifestent également par l'existence de cinq "formations internationales intégrées", fonctionnant grâce à des accords de partenariat avec les universités de Stuttgart, Grenade, Turin, Coimbra et Cardiff et débouchant sur la délivrance de doubles diplômes. La mobilité internationale du corps enseignant contribue également à cette ouverture, tant dans le sens des départs que de l'accueil de professeurs étrangers invités.

II – Un recrutement très sélectif et une attractivité régionale forte

Conformément aux règles en vigueur dans le réseau des IEP, le recrutement s'effectue par voie de concours. L'IEP organise deux concours distincts pour l'entrée en 1^{ère} année : l'un réservé aux bacheliers (bac+0), l'autre aux bac+1 (avec épreuve de culture générale). Cette spécificité a conduit l'IEP de Bordeaux à rejeter son adhésion au "groupe des six IEP" (Aix, Lille, Lyon, Rennes, Strasbourg, Toulouse) signataire d'un accord avec l'État en vue de l'organisation d'un concours unique de recrutement, soutenu par une aide à une politique d'ouverture sociale. Ces concours ont un caractère sélectif évident : 6 % de reçus au concours d'entrée en 1^{ère} année bac+0, 13 % au niveau bac+1. Selon l'établissement, l'organisation de la sélection exerce un effet socialement discriminatoire, ce qui fait de l'objectif de mixité sociale un vrai défi. Des recrutements complémentaires sont possibles en 3^e, 4^e et 5^e années. Les recrutements au niveau du master se font sur dossier et entretien et donnent lieu au terme du cursus à la délivrance du seul diplôme de master. Ce faisant, l'établissement se positionne en concurrent direct des universités. L'importance du nombre de candidatures à tous les niveaux témoigne du caractère très attractif au plan régional et national de l'établissement.

Pour répondre à l'exigence de diversification sociale du recrutement qui est un souhait tant de l'établissement que de ses partenaires, l'institut mise sur un dispositif soutenu par la Région depuis 2006, dit "démarche de socialisation". Cette démarche associe les équipes pédagogiques et les étudiants de l'IEP dans des actions de sensibilisation et de préparation menées en direction de 17 lycées d'Aquitaine réputés "socialement difficiles" (plan "je le peux parce que je le veux" - JPJV). Initialement orienté vers des lycées de la périphérie bordelaise, ce dispositif a été étendu à des établissements de caractère plus rural. L'IEP se déclare satisfait de ce dispositif et affiche un taux de 13 % de réussite concernant les candidats issus de ces lycées. Une action spécifique en faveur de l'ensemble des départements/régions d'outre-mer et de quelques collectivités ultra-marines, avec épreuves sur place, est également organisée en ce sens.

Pour aider à la diversification sociale, l'établissement affiche un projet d'ouverture du recrutement permettant une montée en puissance progressive sur dix ans de l'effectif total étudiant jusqu'à atteindre un maximum de 3 000 au terme du processus, soit environ un millier supplémentaire. Ce projet actuellement en gestation pourrait se faire sur la base d'un accueil renforcé en 1^{ère} année, sous-tendu par une extension de l'ouverture sociale vers de nouveaux lycées périphériques et ruraux (volonté confirmée par le conseil régional), soit 100 étudiants supplémentaires par an sur dix ans, mais également un recrutement plus ouvert à l'entrée de la 3^e et de la 4^e année (environ 50 étudiants/an) et, en corollaire, la fermeture du recrutement à l'entrée de la 5^e année. Ce projet est lié à l'extension immobilière de 8 000 m² supplémentaires attendus en 2013-2014. Le développement du secteur de formation continue, jugé actuellement insuffisant par l'établissement lui-même, serait également un élément du dispositif. Compte tenu du faible nombre d'enseignants-chercheurs, cette évolution s'accompagnera nécessairement d'un recours accru à des personnels vacataires et coïncidera avec la mise en œuvre de la décision de renoncer à délivrer le diplôme national de master et de donner la priorité à son diplôme propre. Ce choix conduira l'établissement à se recentrer sur ce qui fait traditionnellement, et non sans succès, le cœur de métier des IEP.

III – La formation continue, une stratégie prudente et des objectifs limités

Le contrat quadriennal de développement 2007-2010 de Sciences Po Bordeaux avait intégré le développement de la formation professionnelle continue dans ses objectifs, en indiquant que celui-ci devait se faire en relation avec la réforme de l'offre de formation de l'IEP, au-delà des préparations aux concours administratifs, et en privilégiant la formation des élus.

Avant 2005, l'IEP proposait des préparations à l'ENA et aux concours administratifs mais pas de FC à proprement parler. Ce qui existe aujourd'hui a été mis en place au cours des quatre dernières années. La stratégie a consisté à s'appuyer sur les points forts de l'établissement, comme le management public, et sur ses réseaux de contacts traditionnels avec, dans un premier temps, comme seuls objectifs, la qualité et l'équilibre financier des formations. Le choix de celles-ci a été fait en fonction des compétences internes en matière de management public et des partenaires publics traditionnels qui sont autant de clients potentiels.

Depuis septembre 2005, le service de la FC est constitué de deux personnes, un universitaire, chargé de mission, et une assistante à mi-temps. La qualité des formations est assurée par le niveau de compétence des intervenants, la limitation du nombre de participants à douze personnes par session, dans un souci pédagogique, et l'existence de procédures d'évaluation à la fin des formations. De plus, chaque formation est sous la responsabilité scientifique et

pédagogique d'un enseignant de Sciences Po Bordeaux. D'après le responsable de la FC, les formations proposées ont reçu assez d'inscriptions pour pouvoir fonctionner à l'équilibre, le point mort étant atteint dès quatre participants.

L'offre de formation continue a crû régulièrement depuis 2006. Le nombre de participants, issus d'horizons variés, est ainsi passé de 36 en 2006 à 62 en 2007, 131 en 2008 et 125 en 2009. Si ce rythme de croissance se poursuit, comme l'élargissement de l'offre de programmes devrait le permettre, l'objectif du contrat quadriennal 2007-2010 qui était d'avoir 250 participants en 2010 sera atteint. La conclusion début 2010 d'un accord avec DOMOFRANCE pour des formations en management (formation longue certifiante et formation courte pour les cadres dirigeants, sur la gestion du temps et la connaissance de soi) est un succès encourageant dans ce sens.

Une fois les programmes conçus, cependant, le service de FC ne dispose pas des ressources humaines nécessaires pour mettre en œuvre une commercialisation active de ses programmes. L'offre de formation en master n'a pas été totalement exploitée et devrait permettre la mise en place de nouveaux programmes ainsi que l'ouverture vers d'autres secteurs d'activité. Dans cette perspective, les responsables de l'Association des anciens qui, au cours des entretiens, ont exprimé le souhait d'être associés à l'élaboration du contenu des enseignements devraient être approchés et mis à contribution au bénéfice de la FC. Ils constituent un vecteur privilégié pour établir des liens entre le monde professionnel et l'IEP. Après un lancement réussi, la FC doit renforcer son action.

IV – Le pilotage de la politique pédagogique, une organisation complexe

La taille réduite de l'établissement et son fonctionnement centralisé facilitent l'organisation du pilotage, auquel l'ensemble des équipes pédagogiques participe largement de manière directe. L'enjeu réside ici dans l'intégration des nombreux enseignants vacataires et professionnels et leur adhésion à un projet collectif. À cette question, l'établissement ne fournit pas de réponse appropriée. Néanmoins, la politique pédagogique est débattue au sein de plusieurs instances :

- le Conseil des études, sorte de sénat académique réunissant tous les EC et chercheurs titulaires de l'IEP ; les réunions ont lieu deux à trois fois par an, plus si besoin ; cette structure est essentiellement une instance de débat et d'appropriation collective des projets ;
- la Commission permanente du CA composée de neuf enseignants-chercheurs et neuf étudiants est l'instance de dialogue privilégiée entre enseignants et étudiants ; sa structure paritaire permet une expression assez libre des étudiants d'autant que le Conseil d'administration revêt un caractère formel ; c'est un lieu de désamorçage des conflits ;
- le Conseil d'orientation pédagogique réunit les responsables pédagogiques et disciplinaires de l'établissement ainsi que les responsables de masters ; il élabore les maquettes des formations ;
- enfin la Commission pédagogique joue un rôle important dans le processus d'évaluation des formations.

La multiplicité de ces instances peut faciliter le dialogue, mais peut-être au prix d'une certaine dilution des responsabilités.

L'évaluation des formations est inscrite dans un processus plus général de "démarche qualité" piloté par un Comité de pilotage composé de six enseignants-chercheurs et chercheurs, trois étudiants et un chargé de mission "pilotage et évaluation". Cette évaluation est structurée autour de 3 piliers :

- un pilier qualitatif au niveau de la commission pédagogique permettant des échanges entre étudiants et directions des études ;
- un pilier à la fois quantitatif et qualitatif, constitué par des enquêtes sur les services d'accompagnement pédagogiques (scolarité, bibliothèques, informatique, stages...) ;
- un pilier quantitatif fondé sur les enquêtes d'évaluation des enseignements par les étudiants.

Les taux de réponse aux enquêtes facultatives se situent entre 25 et 43 %. Ces résultats ont un réel impact sur les enseignants extérieurs et sur les étudiants, en permettant une meilleure compréhension des problèmes vécus par les uns et les autres. Leur limite est liée à la "tradition" d'autonomie des universitaires et au caractère facultatif de la participation aux enquêtes, qui font que le taux de réponse peut être parfois faible.

V – L'environnement numérique de travail, embryonnaire

L'environnement numérique de travail pour les étudiants est embryonnaire et vient d'être mis en place. Il est organisé autour de la plate-forme Moodle. L'équipement de l'établissement est correct (WiFi général, câblage rigoureux, vidéo projecteurs dans toutes les salles, salles en libres accès bien équipées... mais délaissées au profit des équipements personnels), alors qu'il n'existe pas de plan d'achat pour les étudiants ; malgré cela, le taux d'équipement individuel est important.

L'utilisation des TIC dans l'enseignement reste peu développée : même si la nature des enseignements peut l'expliquer partiellement, elle se résume le plus souvent à des communications aux étudiants et à un soutien à l'enseignement par l'intermédiaire des sites WEB de l'établissement ou des diplômés. Il s'agit de présentiel enrichi ou amélioré, selon le référentiel Competice, sans plus. Ce n'est qu'à la rentrée 2009 qu'a été mis en place un Environnement numérique de travail au standard e-Sup, sécurisant l'accès par authentification aux espaces intranet, à la plateforme pédagogique Moodle et au portail documentaire. Un chantier de numérisation des ressources documentaires est en cours. Les moyens consacrés à ce poste semblent faibles eu égard à la population étudiante et aux moyens globaux de l'établissement. Les chantiers du PRES dans lesquels l'établissement veut s'insérer de manière résolue permettront peut-être de rattraper un retard évident. L'enjeu majeur reste toutefois la mobilisation des équipes pédagogiques autour de ce projet.

Stratégie en matière de relations extérieures et internationales



I – Un réseau partenarial diversifié

La composition du Conseil d'administration 2009-2010 témoigne des relations étroites développées entre l'IEP et certaines structures administratives et politiques. Font partie des membres de droit des représentants de l'ENA, de la FNSP, de l'Université Montesquieu-Bordeaux IV et du ministère de la Fonction publique. Les personnalités extérieures sont représentées par des membres appartenant à deux collectivités locales – le conseil régional d'Aquitaine et la mairie de Bordeaux – et à certains secteurs socio-économiques régionaux – GDF-SUEZ, Crédit agricole et le journal Sud-Ouest.

Les relations avec les collectivités locales sont anciennes et structurées. Ainsi le CR et la ville de Bordeaux siègent dans le CA depuis une vingtaine d'années. Ce qui se manifeste par différentes formes de partenariats : contribution conjointe dans des dispositifs locaux, participation des élus locaux et de hauts fonctionnaires territoriaux à l'enseignement, aux conférences ou débats, bourses...

Dans cette optique, l'IEP assure la présidence, depuis les années 80, de la Commission sciences humaines de la recherche et du développement (CCRRDT) du CR ; à son tour, le CR a contribué aux extensions des bâtiments du campus et s'est engagé sur le financement du projet d'agrandissement en cours.

Au niveau national, l'accord passé avec le réseau des IEP permet à un étudiant de solliciter la réalisation de sa cinquième année dans un autre IEP, à condition toutefois que la formation à laquelle il postule ne soit pas proposée dans son établissement d'origine. Entre IEP, des réunions annuelles ou biannuelles sont réalisées avec la participation, selon le cas, du directeur ou du secrétaire général ou du responsable des Relations internationales. Dans le cadre de ces relations – qui, aux dires de nos interlocuteurs, pourraient être plus ambitieuses – est aussi décidée l'organisation de rencontres sportives ou festives (la dernière à Strasbourg).

Les relations avec la FNSP, dont le président est un membre de droit du conseil d'administration, portent sur le soutien financier et les dotations en personnel. L'enjeu est d'importance car actuellement, ce soutien conforte la place à part de cet établissement dans le réseau des IEP de province.

Avec le secteur privé, il est à noter l'étroite collaboration avec le quotidien *Sud-Ouest*. Principal journal de la région Aquitaine, celui-ci est engagé dans l'organisation de certains événements d'envergure (Rencontres Sciences Po/Sud-Ouest) dont il assure la couverture médiatique. L'ouverture vers le privé se traduit aussi par le nombre important des intervenants pédagogiques appartenant au secteur entrepreneurial et par le soutien de certaines fondations privées, qui a récemment permis la mise en place de nouvelles chaires d'enseignement.

II – Une dimension internationale volontariste

"Sciences Po Bordeaux a depuis longtemps inscrit la dimension internationale dans ses principales priorités" peut-on lire dans le chapitre Relations internationales du site WEB.

On ne peut plus clairement afficher une priorité stratégique et le discours de l'établissement ne varie pas à cet égard. Diverses décisions au caractère plus ou moins symbolique confirment cet affichage : citons, entre autres, le fait d'avoir confié la présidence du Conseil d'administration à un ancien étudiant aujourd'hui conseiller spécial à la Commission de l'Union européenne et acteur convaincu de la dimension internationale de la formation et de la recherche universitaire.

Par ailleurs, les relations avec le département des Relations internationales du PRES sont étroites. On peut regretter, en revanche, que le service des Relations internationales de l'IEP ne soit pas plus clairement mis en avant dans l'organigramme.

1 • Une formation soutenue par des échanges internationaux importants

L'ouverture internationale de la formation date des années 90. Elle porte tant sur l'accueil d'étrangers que sur la mobilité sortante, obligatoire en seconde année. Actuellement, sur les 2 000 étudiants inscrits, près de 15 % sont des étudiants étrangers répartis au sein des divers parcours de formation. À son tour, l'IEP propose à ses étudiants, "250 destinations" en Europe – dispositif ERASMUS notamment – mais aussi dans le reste du monde. L'établissement affiche un engagement avec 200 universités étrangères. À ce niveau, la mobilité est significative.

Plus timide est l'intervention (en nombre) d'enseignants étrangers, laquelle est très liée aux invitations de professeurs, une vingtaine au total chaque année, pour des séjours de courte durée. Les trois chaires d'enseignement et de recherche financées par des partenaires extérieurs permettent l'accueil de professeurs étrangers et donc cette ouverture vers l'extérieur.

Les "filières européennes intégrées", mises en place en 1998 avec l'université allemande de Stuttgart (master Empirische Politik), articulent une scolarité bilingue et alternée pendant cinq ans entre Sciences Po et l'université partenaire, à l'issue desquelles les diplômes de deux partenaires sont offerts. La sélection des étudiants se fait conjointement et à parité entre jeunes français et étrangers. Cette démarche a été renouvelée dès 2002 avec d'autres universités dont l'université de Grenade, de Turin, de Coimbra et de Cardiff.

Divers points de vue soulignent le bien-fondé de cette démarche pluriannuelle. Les effets de l'expérience interculturelle et le bilinguisme acquis sont appréciés, ainsi que la qualité de l'enseignement reçu. Une cinquantaine d'étudiants étrangers – un quart du total – par année d'étude suit les enseignements à l'IEP. Les premières promotions – une vingtaine d'étudiants – étaient composées d'étudiants issus pour moitié de l'IEP et pour l'autre moitié de l'université partenaire.

En Amérique du sud, le PFCBB – Programme franco-colombien Bordeaux-Bogotá – permet aux étudiants de 5e année de l'IEP d'obtenir trois diplômes de l'Université El Rosario (selon l'option suivie). Au niveau master, on peut noter l'existence de coopérations dans plusieurs directions, dont l'une avec l'Université de Moscou et une autre avec la Washington State University. Enfin dans les Caraïbes, un autre programme de cinq ans (Programme France-Caraïbe) impliquant l'IEP et les universités West Indies de Kingston (Jamaïque) et des Antilles-Guyane, prépare les étudiants à *la gestion, le conseil et à la conception de politiques de développement ou de coopération internationale*.

Quant à la formation doctorale, la CODESE, initiée en 2006 avec l'Université de Stuttgart, associe les IEP de Grenoble et Paris aux universités de Tubingen, Hohenheim et Mannheim. Les doctorants séjournent 18 mois dans les universités partenaires, une dizaine d'entre eux soutenant leurs travaux chaque année.

Les engagements internationaux de l'IEP ne peuvent cependant pas faire l'impasse sur la question des moyens en ressources humaines – pour gérer, suivre et évaluer les nombreuses conventions ainsi que les différents acteurs ou pour engager les diverses actions de formation et recherche. En revanche, dans le cadre du partenariat de l'établissement avec le CROUS est prévue la mise à disposition par celui-ci d'un contingent de 100 chambres en cité-U pour l'accueil des étudiants étrangers de l'IEP. Malheureusement l'état de ce parc n'est pas à la hauteur des attentes des usagers. Sa rénovation est en cours ou programmée.

2 • Une recherche fortement internationalisée

Influencés par les liens historiques de la France et par sa situation géographique, les réseaux de recherche auxquels participe l'IEP sont essentiellement orientés vers l'Afrique et l'Europe. Le CEAN – Centre d'études, de recherche et de documentation de sciences politiques de l'Afrique contemporaine – fait partie de sept réseaux internationaux dont AEAGIS (19 centres européens d'études africaines) et participe aux Programmes en réseaux (Mali contemporain, gouverner les villes d'Afrique...) avec des financements divers dont le FSP de l'ambassade de France au Mali, le CR d'Aquitaine, le CNRS et la *National Research Foundation* (NRF). Le SPIRIT (1980) effectue ses travaux de recherche notamment en Europe et a créé avec l'ISSUS (Université de Stuttgart) en 2005 le Laboratoire européen associé (LEA CODE).

Le centre régional associant le CEREQ au SPIRIT s'insère dans la même démarche de structuration. Bénéficiant du concours des partenaires régionaux (conseil régional, Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, Aquitaine Cap Métiers...), ses travaux (territoires, action publique et société) constituent désormais un axe de recherche du laboratoire SPIRIT. En outre, au sein du GARNET (réseau européen d'excellence coordonné par l'Université de Warwick et regroupant 44 universités européennes), l'IEP, conformément à ses orientations géographiques en matière de recherche, assure la responsabilité du volet "l'UE en Afrique" couvrant trois thématiques : les parlements, la gouvernance monétaire et la régionalisation.

Enfin, par sa participation au sein des GDRI (Groupes de recherche internationaux), avec une quinzaine d'institutions européennes, africaines et latino-américaines, l'IEP est timidement engagé en Amérique latine. Le programme de recherche porte sur les politiques, modes d'usage et d'appropriation des technologies de l'information.

La stratégie en matière de communication externe

Sciences Po Bordeaux fait figure d'exception puisqu'une stratégie globale de communication interne et externe y a été mise en place, avec succès, depuis une vingtaine d'années. L'objectif affiché est d'affirmer une "image stable et univoque et de donner de la visibilité à son action", grâce à des outils de communication diversifiés. Un responsable de la communication et des relations extérieures est du reste en place depuis 1991.

I – Une image forte affirmée par une identité visuelle efficace

L'IEP a choisi de mettre en avant l'originalité et l'excellence du modèle Sciences Po, tout en affirmant le caractère universitaire de sa formation, ses liens avec Bordeaux IV et son ancrage dans la région. Pour atteindre cet objectif, le vocable Sciences Po Bordeaux a été préféré au sigle IEP. Une identité visuelle a été créée à l'aide d'un logo intégrant celui de l'université de Bordeaux et l'image emblématique de Montesquieu. Le portrait de Montesquieu symbolise en effet à la fois la politique de site privilégiée par Sciences Po Bordeaux, le rattachement à l'Université Montesquieu Bordeaux IV et l'enracinement dans la région Aquitaine. Depuis 2009, la charte graphique et les supports de communication correspondants sont à la disposition des utilisateurs sur le site WEB.

En plus des documents à usage interne, destinés aux étudiants et enseignants, notamment vacataires, régulièrement mis à jour, la communication se décline sur plusieurs supports :

- la lettre hebdomadaire d'information interne, *Allée Ausone*, créée en 1998, qui paraît à présent en version électronique ;
- le magazine *Extension [S]*, imprimé à 3 000 exemplaires, qui paraît trois fois par an et est destiné à la communication externe et interne (il a remplacé une première lettre trimestrielle lancée en 1991) ;
- le livre témoignage, "*Les visages de la République* », et les 22 mini-livres des "*Figures et institutions de la République*", deux illustrations du talent et de la créativité de la communication de Sciences Po Bordeaux.

Enfin, le site WEB, créé à la fin des années 1990, a connu une première restructuration en 2001 puis en 2008 à l'occasion du 60^e anniversaire. Tous les périodiques y sont accessibles. En revanche, malgré la dimension internationale affichée de l'établissement, aucune communication ne s'y fait en anglais, ni sur papier, ni sur le site WEB.

De fait, il apparaît un certain décalage entre les ambitions affichées, la politique volontariste mise en œuvre, et les moyens dégagés par l'établissement pour les réaliser. Le responsable de la communication ne dispose pas des moyens humains nécessaires à la constitution et à la mise à jour d'une base de contacts élargie, nécessaire à l'envoi de documents à des partenaires potentiels et à la collecte de la taxe d'apprentissage. On est également frappé de la faible implication de l'association des anciens dans cette dynamique.

II – La fonction d'Agora

Une initiative originale déjà ancienne permet de faire de l'IEP un acteur de la vie politique et culturelle régionale : les rencontres Sciences Po/Sud-Ouest. Depuis juillet 1984, un partenariat unit l'IEP au quotidien d'information *Sud-Ouest*. Ce partenariat donne lieu en particulier aux Rencontres Sciences Po / Sud-Ouest, qui allient la communication à l'exercice pédagogique et montrent que l'université est au service de la collectivité. Soutenues par le conseil général de Gironde et par le Conseil interprofessionnel des vins de Bordeaux, les rencontres accueillent des personnalités très diverses.

Indépendamment de ces rencontres, d'autres évènements se produisent régulièrement : des conférences à destination du "grand public" ; depuis 2005, une cérémonie de remise des diplômes, organisée avec le soutien de l'Association des anciens élèves.

En réponse à la volonté de la nouvelle direction de renforcer et d'élargir le champ de la communication, le responsable de la communication travaille en collaboration avec le service Stages insertion professionnelle et relations entreprises et avec la chargée de mission de l'association des anciens élèves en vue de développer et de gérer le réseau de partenaires. De nouveaux outils de communication ont été conçus à cet effet.

Stratégie en matière de vie étudiante



I – L'étudiant acteur de la vie de l'établissement

1 • Une association large et satisfaisante des étudiants aux instances de décision

Sciences Po Bordeaux dispose de deux conseils, l'un délibératif, le Conseil d'administration, l'autre consultatif, le Conseil des études. Si les étudiants ne siègent pas au Conseil des études, qui rassemble l'ensemble du corps enseignant, ils sont cependant largement associés au Conseil d'administration, qui compte neuf membres étudiants sur trente, et y sont généralement très assidus. Les étudiants sont également très présents au sein de la commission permanente, émanation du Conseil d'administration qui se réunit en amont des réunions de celui-ci ou ponctuellement si besoin.

Les élections des représentants étudiants au Conseil d'administration ont lieu tous les ans. Le taux de participation, qui oscille entre 30 % et 40 %, peut être considéré comme satisfaisant si on le compare aux taux généralement observés dans les universités, sachant toutefois que les étudiants concernés ont par nature un intérêt marqué pour la politique. Néanmoins, ce taux souffre de l'absence des étudiants en mobilité à l'étranger. L'école déploie un dispositif (affichage, organisation de débats...) jugé satisfaisant par les étudiants quant à la visibilité donnée aux élections étudiantes.

Bien qu'elle n'y soit pas obligée de façon réglementaire, l'école s'est dotée d'un vice-président étudiant de la Commission permanente. Cependant, la fonction de celui-ci reste actuellement assez symbolique. À l'exception d'une association assez étroite aux travaux liés à la vie étudiante au sein du PRES, son rôle ne diffère que peu de celui des autres élus étudiants au Conseil d'administration.

Comme la plupart des élus étudiants des établissements d'enseignement supérieur, ceux de Sciences Po Bordeaux regrettent d'être insuffisamment préparés à appréhender les différentes questions sur lesquelles il leur est demandé de se prononcer dans le cadre de leur mandat. Il conviendrait de mettre en place un support de formation à leur intention. *A minima* et compte tenu d'un effectif d'élus étudiants limité, il serait souhaitable que la direction leur propose en début de mandat une journée de formation sur l'aspect technique de la gestion d'un établissement d'enseignement supérieur, les grands enjeux stratégiques de développement de l'école, l'actualité de l'enseignement supérieur et des réformes aux niveaux national et européen.

Les étudiants de Sciences Po Bordeaux votent également tous les deux ans lors des élections du CEVU de l'Université Bordeaux IV. Ce scrutin est cependant moins suivi par les étudiants de l'IEP qui ont du mal à se sentir concernés par la vie de leur université de tutelle, le rattachement de leur école à celle-ci leur semblant souvent purement formel. Structure de taille relativement modeste, Sciences Po Bordeaux conserve un mode de fonctionnement convivial qui se traduit notamment par une structure de dialogue entre les étudiants et la direction laissant une large place à l'informel.

2 • Une association étroite des étudiants à la vie de l'établissement et à sa gestion quotidienne

Souplesse et convivialité semblent être les maîtres mots de la gestion de Sciences Po Bordeaux, le dialogue entre les étudiants et la direction s'opère de façon satisfaisante. Les délégués de conférences ont vocation à jouer un rôle d'interface entre les étudiants, les enseignants et la direction des études. Ils interviennent notamment pour des questions pratiques telles que la gestion des emplois du temps.

Les étudiants sont aussi associés à plusieurs dispositifs qui distinguent Sciences Po Bordeaux, notamment dans le cadre de l'initiative "Sciences Po Bordeaux je le peux parce que je le veux" qui comprend notamment un tutorat de lycéens géré par les étudiants. Les élèves de l'école sont également largement impliqués dans les dispositifs d'accueil des étudiants étrangers par le biais de l'association Erasmix qui travaille de concert avec le service des Relations internationales.

3 • Une vie associative dynamique malgré un manque criant d'espace

La vie associative d'un IEP est traditionnellement riche et Sciences Po Bordeaux ne fait pas exception. L'école compte ainsi une vingtaine d'associations dans des domaines variés. Celles-ci font l'objet d'une procédure de reconnaissance très légère (collecte des signatures des responsables associatifs), qui permet à l'établissement de les référencer et d'identifier les associations pouvant éventuellement prétendre à un financement institutionnel. Le développement de la vie associative souffre cependant de l'absence de locaux appropriés à la fois au sein de l'établissement mais également plus largement au niveau du campus. Ainsi les associations de l'école se partagent actuellement un local très exigu et tiennent une large partie des manifestations qu'elles organisent hors de l'établissement.

En l'absence du dispositif FSDIE (Fonds de soutien au développement des initiatives étudiantes, généralisé dans les universités), l'établissement a développé un dispositif qui s'en inspire et dont les procédures d'attribution sont très voisines de ce qui se fait dans les universités. En 2009, 21 000 € ont ainsi été mis à disposition des associations par l'établissement, sous forme d'octroi d'un budget de "fonctionnement" pour les associations "structurantes" et sur projet pour les autres.

La reconnaissance pédagogique de l'engagement associatif est actuellement en débat à Sciences Po Bordeaux ; il apparaît que de nombreux porteurs de projets y sont plutôt réticents. Ils estiment qu'un tel soutien n'est pas nécessaire et enlèverait à l'engagement associatif son caractère purement bénévole ; ils souhaiteraient en revanche que la direction porte une attention plus marquée à leurs projets, déplorant un relatif manque de participation de celle-ci aux événements que les associations suscitent tout au long de l'année.

L'école s'attache à développer et à maintenir un réel esprit d'appartenance auprès de ses étudiants. Elle est aidée dans cette démarche par une association des anciens élèves qu'elle finance en partie, prenant en charge le financement d'une personne à mi-temps pour assurer son fonctionnement. Cette structure assure la tenue d'un annuaire des anciens élèves ainsi que l'organisation de différents événements ponctuels.

II – Qualité de vie

1 • Un accueil et un suivi des étudiants complétés par de nouvelles initiatives

Depuis 2008, Sciences Po Bordeaux organise une semaine d'accueil à destination des nouveaux étudiants, une initiative largement appréciée. Cette semaine permet une présentation de l'ensemble des services de l'établissement (bibliothèque, service des stages, SIUMPPS) ainsi que des modalités d'engagement au sein de l'établissement, notamment en matière de vie démocratique et de vie associative. La qualité de l'accueil réside également dans la mise à disposition des étudiants d'une série d'outils de communication très complète et d'excellente qualité, le plus souvent disponibles à la fois en version papier et en version électronique.

Un chargé de mission suit spécifiquement les étudiants tout au long de leur scolarité et est chargé de les aider à trouver des solutions à leurs difficultés éventuelles. Une politique de soutien à destination des étudiants en difficulté mais non éligibles aux bourses classiques permet une exonération totale ou partielle des frais d'inscription. Sciences Po octroie également chaque année au CROUS la somme de 6 000 € destinés à renforcer les possibilités d'attribution par celui-ci d'un soutien ponctuel aux étudiants en difficulté.

2 • Santé, Sport et Handicap - Une politique particulièrement volontariste et intelligente en matière sportive

L'école est confrontée aux mêmes problématiques de santé que les autres écoles et universités. Les problèmes les plus fréquents sont ceux induits par des conduites à risques, notamment en termes de surconsommation d'alcool. Les services de santé sont à proximité quasi-immédiate de ses locaux, notamment le SIUMPPS qui dispose de plusieurs permanents dont des psychologues, diététiciens et gynécologues.

Incontestablement, la politique extrêmement volontariste de Sciences Po Bordeaux en matière de sport est l'une des excellentes caractéristiques de la vie étudiante de l'établissement et pourrait constituer un modèle pour d'autres établissements. De fait, le sport est obligatoire et pleinement intégré dans l'ensemble des parcours de formation (1 h 30 par semaine). Grâce à des partenariats mis en place par une équipe très impliquée, l'établissement parvient à proposer 42 activités pouvant donner lieu à une validation. Outre une large place réservée au sport dans les cursus, l'association sportive de l'école fait également preuve d'un dynamisme particulier malgré des infrastructures insuffisantes.

Enfin, au nombre des services proposés aux étudiants, il faut souligner l'existence d'une convention entre l'établissement et le ministère de la Défense qui permet chaque année à quarante étudiants de bénéficier d'une session de formation d'une semaine à la gestion du stress à l'école des sous-officiers de St-Maixent. Est également assurée par l'établissement une offre de formation au secourisme pour les responsables d'associations.

III – Une vie étudiante à penser à l'échelle du campus et du PRES

La réflexion engagée par le PRES pour le développement commun à l'ensemble du campus d'une structure dédiée à la vie associative devrait à terme apporter des solutions. Ceci permettra l'émergence d'initiatives interétablissements, renforçant d'autant la cohésion du campus. La mise en place de cette structure, en plus de l'extension des locaux mis à disposition des associations au sein même de l'IEP, extension envisagée dans le cadre de l'agrandissement des locaux de l'école, devrait modifier significativement la qualité de la vie étudiante. Une réflexion a été entamée sur les développements à donner, dans ce cadre, à la vie étudiante en profitant de l'évolution immobilière de l'établissement pour mettre en place les espaces de vie étudiante qui font aujourd'hui défaut.

La gouvernance

En raison du statut de l'établissement, EPA rattaché par convention à l'Université Bordeaux IV, suivant l'article 43 de la loi du 26-01-1984, le directeur de l'IEP est nommé par le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche pour cinq ans, renouvelable une fois. Il participe au CA sans voix délibérative. Ancienne, la convention mériterait d'être réactualisée.

Le Secrétaire général (SG) est dans l'établissement depuis 1989. Il est personnel FNRS (Fondation nationale des sciences politiques) et est présent aux différents conseils.

- L'équipe de direction est composée du directeur, du SG, d'une secrétaire de direction, de la directrice des études, et de quatre chargés de mission, nommés par le directeur dans les domaines suivants : recherche, communication et relations extérieures, évaluation et pilotage, scolarité.
- Le Conseil d'administration (CA) est composé de trente membres, dont neuf étudiants, dix personnalités extérieures, dix enseignants et un IATOS. Il se réunit quatre fois par an ; c'est l'instance de décision et de délibération ; mais il semble que son rôle soit très formel, dans la mesure où une commission permanente (où siègent étudiants et enseignants) qui tient lieu de CEVU le prépare et discute très largement des sujets qui lui sont ensuite présentés.
- Le conseil de direction, mis en place en septembre 2007 par le nouveau directeur, est composé par les principaux responsables politiques et administratifs. Il étudie les actions à mettre en place dans le projet d'établissement. Il n'est pas décisionnel et se réunit tous les 1ers et 3es mardis du mois.
- La réunion mensuelle des chefs de service comporte, outre le secrétaire général, environ dix responsables administratifs et deux représentants de la recherche. Son rôle est de coordonner et anticiper les principales actions de l'IEP, mais il semble que la communication reste très souvent à ce niveau et ne soit pas bien répercutée au niveau inférieur.

À ce dispositif, il faut ajouter les commissions consultatives, notamment dans le domaine pédagogique (point évoqué au chapitre pilotage de l'offre de formation). Le Conseil scientifique (CS) est une instance consultative chargée de donner son avis sur les principales questions de recherche et de valorisation. Il comprend cinq membres de droit : huit enseignants, trois doctorants et cinq membres extérieurs.

L'ensemble de ces structures paraît très lourd au regard de la taille de l'établissement : si la multiplication des instances peut permettre au dialogue de s'instaurer, elle rend difficile l'identification des instances décisionnelles.

I – Une gestion des ressources humaines à structurer

Ce service, nouvellement créé (en mars 2009, lors du recrutement d'un directeur des ressources humaines, venant des collectivités locales et ancien de l'IEP de Bordeaux), est composé de quatre personnes. Le service utilise les briques RH du PGI "Cocktail" (créé par l'Université de la Rochelle et retenu par le PRES Université de Bordeaux pour remplacer les applicatifs de l'AMUE) : "Papaye" gère les paies, et, depuis quelques semaines, le personnel commence à alimenter le logiciel "Mangue", gestion des carrières. L'IEP réunit des catégories de personnel de six statuts différents.

Il n'existe pas de plan de formation des personnels : le budget primitif 2010 prévoit à cet effet un montant de 20 000 euros, suite aux observations formulées par les personnels lors des entretiens individuels d'évaluation qui se font régulièrement depuis deux ans. On constate d'ailleurs une disparité très importante entre les personnels CNRS et FNRS, qui bénéficient de formation, et les personnels propres de l'IEP. L'établissement devrait chercher à nouer un partenariat plus étroit avec le CNRS sur ce point.

Les entretiens d'évaluation sont menés par l'ensemble des chefs de service, qui ont tous été formés à la conduite d'entretien (la dernière formation date de mai 2009).

De manière générale, la gestion des ressources humaines se met en place avec beaucoup de retard. Il n'y a pas de bilan social dans l'établissement. Le Comité technique paritaire (CTP) a été créé en 2009 et s'est réuni deux fois. Pour la première fois, un mouvement interne a été organisé cette année : jusqu'à cette date, les personnels n'avaient pas connaissance des éventuels postes vacants dans l'établissement. Les fiches de poste ne sont pas remplies, il n'y a pas de gestion prévisionnelle des emplois, ce qui est particulièrement préoccupant là où de nombreux départs à la retraite se profilent dans les années à venir et où les projets d'extension de locaux et d'effectifs se heurteront inéluctablement à des problématiques d'emplois.

1 • Les personnels BIATOSS

Les personnels BIATOSS sont au nombre de 82. La pyramide des âges fait apparaître que 51 % ont entre 50 et 65 ans. L'entretien et le nettoyage ne sont pas externalisés : sept personnes assurent ce service. La réflexion sur les fonctions à conserver en interne et les problématiques de repyramidage n'a pas été menée. L'établissement n'a pas saisi les opportunités offertes ces dernières années par la tutelle. Il se trouve aujourd'hui avec une pyramide assez défavorable, 25 % de rang A, 26,3 % de rang B, 48,7 % de rang C.

De manière plus générale, dans un établissement de taille réduite, où la majorité des personnels IATOS est en fonction depuis longtemps et la mobilité faible, peu de procédures sont formalisées, l'établissement fonctionnant grâce à la connaissance de l'histoire, à la tradition et à quelques fortes personnalités. Dans une perspective de renouvellement, cette situation induit une fragilité dont l'équipe de direction doit prendre conscience.

2 • Les enseignants

L'effectif est constitué de 16 professeurs, 15 maîtres de conférences et 12 PRAG, la pyramide des âges étant assez déséquilibrée, puisque 56 % d'entre eux ont entre 50 et 67 ans. Les procédures de définition du profil des emplois, de constitution des comités de sélection et de choix des candidatures sont largement dans les mains du directeur. La consultation des responsables de laboratoire se fait habituellement de manière informelle et le passage devant les instances (CS et CA) se fait formellement. On doit donc souhaiter que l'IEP, qui se signale par une certaine endogamie en matière de recrutement de professeurs, se dote de règles formalisées pour la constitution et le fonctionnement des comités de sélection (présidence, présence des laboratoires concernés, etc.).

3 • Un volume d'heures complémentaires important

La charge d'enseignement est lourde, puisqu'en moyenne les EC assurent 100 HC chacun ; on voit donc difficilement comment une stratégie d'accroissement des effectifs peut être mise en œuvre sans création de postes supplémentaires. Le potentiel que représentent les chercheurs CNRS ne permet pas de répondre aux besoins.

Comme dans tous les IEP, le poste des HC est important en raison de l'appel à des intervenants extérieurs dont l'expérience constitue un véritable apport à la professionnalisation des études. Le potentiel enseignant est de 12 325 heures auquel il faut ajouter la contribution des personnels CNRS des laboratoires (430 heures environ). Les heures complémentaires budgétées s'élèvent, au budget initial 2010, à 21 020 HC, dont 16 380 HC en formation initiale, 1 240 en FC, 1 700 en CPAG, et 1 700 en Prép.-ENA. Le taux de couverture est donc inférieur à 50 %. Les enseignants de l'IEP effectuent 4 675 HC, ce qui correspond à une moyenne élevée de l'ordre de 125 heures par personne compte tenu des catégories qui ne peuvent effectuer de services supplémentaires (ATER etc.) : dans ce contexte il ne faut pas s'étonner que certains fassent plus que doubler leur service. Un volume de 13 000 HC est effectué par 300 vacataires, qui peuvent être des anciens de l'IEP et des professeurs de lycée pour les cours de langues, ce à quoi s'ajoutent quelques échanges de service avec les enseignants des universités Bordeaux 3 et 4. Pour les masters 1 et 2, il est fait appel à des professionnels.

Les recrutements de vacataires enseignants sont effectués sans procédure clairement établie et sans pilotage d'ensemble. Les procédures ne sont nullement formalisées. Aucune limite quantitative n'est fixée, ni pour les statutaires ni pour les vacataires, ce qui n'est guère acceptable. Sur le plan réglementaire, les contrats définissant le service des vacataires sont bien établis, mais dans des délais inacceptables, bien souvent après que l'enseignement ait été effectué.

4 • Le service de GRH

À l'évidence, la GRH est un domaine dans lequel l'établissement a pris un retard important qu'il convient de combler rapidement. Le service vient d'être créé et un investissement fort doit être fait pour amener l'établissement au niveau de qualité et de sécurité de fonctionnement vis-à-vis de la réglementation qu'on doit attendre d'un établissement qui prétend prendre en charge dans le cadre de la LRU les compétences en matière de RH. La création du CTP est une première étape, mais elle doit être rapidement suivie par la mise en place d'une véritable GPEC, de fiches de postes, d'un bilan social, d'une politique indemnitaire. Il y a là un vaste chantier à ouvrir d'urgence, sur lequel le soutien de l'équipe de direction est essentiel. Un problème majeur à surmonter est l'ancienneté des personnes en place (pour certaines 15 ans ou davantage) conjuguée à la petite taille de l'établissement, si bien que l'identification de la fonction à la personne est très forte, ce qui ne facilite pas la remise à plat de l'organigramme et la mise en place de procédures. Le contrôle de gestion est également à organiser. Le rôle du SG dans la conduite de ce chantier reste à définir.

II – Une situation financière satisfaisante

La gestion financière et comptable se fait dans deux services différents. La gestion financière est effectuée sous la responsabilité d'un personnel de catégorie C (sous statut ÉNA, ce qui ne permet pas à l'établissement d'influer directement sur son évolution de carrière), aidé de 2 personnes à temps plein et d'un demi-poste. La gestion de la comptabilité relève de la responsabilité de l'agent comptable, inspecteur des services du Trésor public. Les documents budgétaires sont très bien présentés et expliqués. Le calendrier budgétaire est satisfaisant : le vote du budget a lieu en décembre de l'année N. La responsable du service travaille à la préparation du budget avec le directeur, qui fait les arbitrages. Régulièrement, l'IEP dégage un excédent de fonctionnement de l'ordre de 200 à 300 k€, qui permet de financer des dépenses d'investissement. Cette relative aisance financière permet à l'établissement de disposer de quelques marges de manœuvre pour mener des politiques volontaristes.

L'exécution des dépenses se fait dès le tout début de N+1. Le logiciel de gestion est JEFYCO, depuis le 1^{er} janvier 2009 ; les documents de gestions sont disponibles et les actes produits dans les délais. Les dépenses 2009 s'élèvent à 4 757 k€ (4 000 mandats et 300 titres de recette), les réserves sont de 1,4 M€, et l'IEP fonctionne avec deux UB (enseignement et recherche). La politique d'utilisation des reliquats n'est pas décidée : actuellement, les reliquats sont reportés en totalité en recherche et dans les différents CR.

La gestion financière et comptable est satisfaisante mais fragile, car comme c'est caractéristique de l'établissement, elle repose entièrement sur les compétences d'une personne.

1 • Le service de logistique

Il existe depuis un an, suite au recrutement d'un agent de catégorie B, dont le but est de mieux maîtriser les achats, les stocks, la logistique. Ce personnel a fait un état des lieux sur les consommables, les produits éco-labellisés, etc. et a rédigé une note tenant compte de la situation et faisant des propositions.

2 • Des ressources propres en développement

L'IEP souhaite développer ses ressources propres représentant 38 % du Budget prévisionnel 2010, soit 1 993 k€. Une personne a été recrutée depuis deux ans, afin de gérer les stages et la collecte de fonds. Le montant de la taxe d'apprentissage, situé autour de 70 k€ en 2005, se stabilise, depuis quelques années, à 100 k€ par an. Le vivier des anciens étudiants, au nombre de 5 500, pourrait être mis à contribution. Des actions de "fund raising" ont permis d'obtenir 10 k€ représentant 70 donateurs. La dynamisation du service de formation continue pourrait également apporter des ressources significatives : 76 k€ ont été encaissés en 2009 (sur 4 270 k€ de budget de fonctionnement, soit 1,7 %). Une junior entreprise est en cours de création, suite à des travaux préparatoires : le projet a été lancé avec l'association "Entreprendre ensemble", dont les membres ont créé "Ausone conseil" à la rentrée 2009, et qui vise le label de Junior entreprise : 80 étudiants sont concernés.

La direction tient dans ce domaine un discours assez volontariste : le manque de moyens limite les résultats. C'est là un domaine où l'établissement doit s'interroger sur ce qu'il est possible et souhaitable de mutualiser au niveau du PRES sans perdre son identité.

III – Les outils de gestion et l'informatique, en voie de mutualisation au sein du PRES

L'IEP ne dispose pas de véritable système d'information actuellement et s'appuie sur les services interuniversitaires et surtout, sur le PRES, qui exploite et abrite les configurations des applications GFC, RH (Cocktail) et Scolarité administrative (Apogée). Il a recruté un responsable de service informatique et des TICE, qui est aidé par un technicien. Le dépannage de premier niveau est fait par l'institut, qui gère également les autres services (réseau lan, web, mail, sauvegarde, applicatifs annexes). Le fonctionnement de l'infrastructure matérielle (serveurs, postes de travail) et des services aux étudiants (mail, Ent, wifi, etc.) est assuré en interne.

La gestion financière fonctionne sous JEFYCO depuis 2009. La gestion des personnels est faite avec MANGUE. La scolarité repose sur APOGEE pour les inscriptions administratives et un développement "maison" pour l'activité pédagogique, non compatible.

L'absence de système d'information cohérent est patente : elle conduit parfois à des triples saisies. Comme dans le domaine de la GRH, l'établissement n'est pas prêt pour un passage aux RCE. Les catalogues de la BU sont tous en ligne. Le PRES gère la carte multiservice.

La stratégie de l'établissement consistant à déléguer au PRES les déploiements d'outils mutualisés est assurément la bonne sur le long terme. À court terme elle rend l'établissement dépendant des priorités définies par les universités qui, disposant déjà d'outils plus performants dans le domaine de la scolarité, retardent la progression de l'IEP qui n'est toujours pas en mesure de gérer avec efficacité la scolarité de ses étudiants.

IV – Un patrimoine en voie de doublement

L'IEP est situé sur le domaine universitaire de Bordeaux (Talence-Pessac-Gradignan) et s'étend sur une superficie de 8 400 m² ; les premiers bâtiments datent de la fin des années 1960, une autre partie a 20 ans et l'extension de la bibliothèque et du bâtiment recherche a été réalisée en 2007. Hors "Opération campus", l'IEP doit, dans les prochaines années voir une extension très importante de ses constructions : 8 000 m² vont être financés en totalité par le conseil régional d'Aquitaine, qui sera maître d'ouvrage, pour un montant global de 27 millions d'euros.

Le service est composé de deux agents de catégorie C. Durant les quatre dernières années, de nombreux travaux ont été financés sur le budget propre de l'institut, en particulier pour ce qui concerne l'étanchéité des bâtiments, l'amélioration acoustique, le changement du système incendie, la rénovation du désenfumage et l'extension de la bibliothèque. En 2010, une prévision de financement de 538 k€ traduit l'effort poursuivi pour des travaux de maintenance et de sécurité dans les amphithéâtres, les travaux d'accessibilité aux handicapés. Le service gère les réservations de salles au moyen du logiciel hyperplanning, et l'enquête sur l'occupation des locaux fait apparaître un réel besoin en m² (les salles banalisées ont un taux d'occupation de 94 %, les amphithéâtres, 78 %).

Pour mener à bien les travaux de maintenance, l'IEP bénéficie des compétences de l'Université Bordeaux IV et du rectorat. Les bâtiments sont très correctement entretenus et un phasage des travaux à effectuer à court et moyen terme est à l'étude, avec l'aide des partenaires. Le cabinet retenu pour l'audit sur le schéma directeur de sécurité est le même que celui de l'Université Bordeaux IV (même appel d'offres, lot IEP). De même, la chaufferie des installations est gérée par Bordeaux IV. Enfin, le service interuniversitaire du domaine universitaire est responsable des dépenses de voirie, eau, éclairage.

Il y aura lieu pour l'IEP d'évaluer le coût des dépenses de fonctionnement courantes de ces nouvelles surfaces, sachant que l'institut devra trouver dans ses ressources propres les moyens de cet entretien courant. Compte tenu de la relation très forte entre l'IEP et Bordeaux IV dans ce domaine, il est important de remettre à jour la convention université-IEP, et d'envisager la sous-traitance, par Bordeaux IV de ce service, ainsi que celui d'hygiène et sécurité, compte tenu de la complexité et des qualifications nécessaires dans ces domaines.

V – Des efforts en matière d'hygiène et de sécurité

En 2006, l'Inspection Hygiène et Sécurité du MESR avait dressé un bilan critique sur la situation de l'IEP en la matière. De nombreux efforts ont été réalisés depuis.

Tout d'abord, la mise en place d'un Comité hygiène et sécurité (CHS) et la nomination d'un ACHS, qui travaille avec l'Université Bordeaux IV. Le CHS se réunit légalement deux fois par an ; neuf zones ont été constituées avec la nomination et la formation de deux personnes par zone, chargées de l'évacuation et des coupe-files. Un livret

d'accueil est édité, précisant les points importants de la sécurité au sein de l'institut. Un document unique d'évaluation des risques professionnels est en cours de réalisation. Lors de la semaine de rentrée, les étudiants sont informés des risques en tout genre, avec une séance sur les addictions à la drogue, l'alcoolisme, ... Une formation au secourisme vient d'avoir lieu pour les personnels, une autre est programmée pour les étudiants : 15 étudiants du milieu associatif vont être formés (coût pour chaque personne : 50 euros, dont 35 financés par l'IEP). L'ensemble des personnels de l'IEP, y compris les enseignants, chercheurs et contractuels, bénéficient d'une visite médicale périodique (triennale) : une convention est signée depuis 2008 avec le CHU de Bordeaux pour les personnels relevant de l'IEP. Les personnels CNRS et FNSP bénéficient également de visites médicales réglementaires, assurées par le CNRS et l'AH133.

De nombreux efforts ont été faits dans le domaine de la sécurité, ils doivent être poursuivis.

Conclusion et recommandations



L'IEP de Bordeaux est un institut dont la notoriété s'appuie sur la qualité de sa formation professionnalisante, très attractive, largement ouverte sur l'international et s'appuyant sur un réseau de professionnels, souvent anciens élèves, particulièrement développé. Bien inséré régionalement, il est également très reconnu en matière de recherche, soutenu par le CNRS et la Fondation nationale des sciences politiques. Confronté au défi du vieillissement de son potentiel scientifique et des restructurations qui s'opèrent dans le cadre du PRES, il n'est pas en mesure de maîtriser son potentiel scientifique, largement dépendant du CNRS, et doit réaliser une profonde mise à niveau de son fonctionnement pour être en mesure de piloter sa stratégie de développement dans la clarté et la transparence. Il propose un projet de développement quantitatif très ambitieux visant à accroître les effectifs étudiants de 50 %, dont la réalisation, en liaison avec l'extension immobilière programmée, paraît difficile avec les moyens actuels en personnels, sans mettre en péril ses points forts reconnus. Les hésitations entre l'ouverture à de nouveaux publics dans le cadre de la mise en place des masters caractérisant l'évolution récente et le repli annoncé sur le diplôme de Sciences Po illustre les difficultés de positionnement d'un petit établissement confronté aux évolutions actuelles. Il a fait le choix courageux d'une intégration dans le PRES de Bordeaux, mais ne doit pas perdre son identité dans l'ensemble très important qui se dessine. Les choix arrêtés, peut-être un peu contraints par l'orientation actuelle incitant à la constitution de "masses visibles", peuvent laisser craindre une "fuite en avant" avec d'importants défis que l'IEP de Bordeaux risque d'avoir beaucoup de difficultés à relever.

I – Les points forts

- L'attractivité de l'offre de formation clairement identifiée par le nom Sciences Po Bordeaux qui s'appuie sur : une professionnalisation forte avec une grande richesse de formations au niveau master ; des taux de réussite remarquables aux concours ; une internationalisation forte de cette offre de formation avec une mobilité bien intégrée dans le cursus ;
- Une activité de recherche fortement développée et reconnue dans l'établissement avec deux UMR, dans un secteur disciplinaire où celles-ci sont rares, ce qui témoigne de l'engagement et du soutien de la Fondation nationale des sciences politiques ;
- Une stratégie de communication et le développement d'un réseau partenarial poursuivis dans la durée avec une grande cohérence donnant à l'établissement une visibilité indiscutable ;
- Une politique de site et notamment une bonne intégration dans le PRES de Bordeaux et la reconnaissance de cet établissement comme membre fondateur ;
- La richesse de la vie culturelle et l'implication des étudiants dans le fonctionnement de l'établissement ;
- Une culture de l'auto-évaluation bien ancrée et acceptée par tous les acteurs de la formation.

II – Les points faibles

- L'absence de politique scientifique d'établissement et de maîtrise du potentiel scientifique, largement dépendant du CNRS et de la FNSP ; une faible implication des enseignants de l'établissement dans la recherche en général en raison de la lourdeur des charges pédagogiques excessives ; l'absence de stratégie pour l'intégration des collègues des disciplines autres que les Sciences politiques dans les laboratoires des universités bordelaises ; pas de politique lisible pour favoriser l'exercice de l'activité scientifique par les EC de l'établissement ;
- L'absence de GRH particulièrement préoccupante dans un contexte de vieillissement du corps enseignant et administratif ; d'endogamie marquée des recrutements et de faible mobilité des personnels ;
- L'absence de systèmes d'information et le retard important pris par l'établissement dans la mise en place des outils de gestion ainsi qu'une insuffisante structuration administrative dans la perspective du passage désiré aux compétences élargies ;

- Une insuffisante diversification des publics ;
- Une offre de formation peu lisible et trop diversifiée compte tenu des moyens de l'établissement ainsi que des niveaux de recrutement trop nombreux ;
- Un retard important dans l'utilisation des NTIC ;
- Une multiplicité de structures internes diluant les responsabilités et conduisant à une forte personnalisation du pouvoir.

III – Les recommandations

- Clarifier d'urgence la politique de l'établissement en matière d'emploi scientifique, au regard d'objectifs pédagogiques et de recherche dont la conciliation n'est pas aisée ; limiter la charge d'encadrement pédagogique des enseignants-chercheurs et des chercheurs, rendre possible l'habilitation des maîtres de conférences, renforcer l'attractivité des postes de chercheurs ;
- Réexaminer le projet de développement accompagnant le projet immobilier, peu réaliste compte tenu des moyens en personnels avec un risque majeur de déstabilisation de l'activité de recherche ;
- Professionnaliser la communication en direction des entreprises, internationaliser et renforcer les moyens de la communication de l'établissement ;
- Penser le développement de la vie étudiante dans le cadre du Plan Campus et dans celui du PRES Université de Bordeaux ; mutualiser au maximum les initiatives dans ce domaine avec les autres établissements présents sur le campus ;
- Donner au Conseil scientifique tout son rôle dans la définition des choix et de la stratégie scientifique de l'établissement dans le cadre du PRES.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
ACMO	Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
ANR	Agence nationale de la recherche
APOGEE	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CCRRTD	Comité consultatif régional pour la recherche et le développement technologique
CEAN	Centre d'étude d'Afrique noire
CEREQ	Centre d'étude et de recherche sur les qualifications
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CNE	Comité national d'évaluation
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CODESE	<i>Comparing Democratic Societies in Europe</i>
CPAG	Centre de préparation à l'administration générale
CR	Conseil régional
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRPAO	Centre de recherches et d'études sur les pays d'Afrique orientale
CS	Conseil scientifique
CTP	Comité technique paritaire

D

DR	Directeur de recherche
----	------------------------

E

EC	Enseignant-chercheur
ENA	École nationale d'administration
EPA	Établissement public à caractère administratif
ERASMUS	<i>European Action Scheme for the Mobility of University Students</i> (programme européen)

F

FC	Formation continue
FNSP	Fondation nationale des sciences politiques
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FSP	Fonds de solidarité prioritaire

G

GDF-Suez	Gaz de France Suez
GDRI	Groupe de recherche international
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H

HC Heures complémentaires

I

IATOS (Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service

IEP Institut d'études politiques

J

JPJV Je le peux parce que je le veux

L

LAPSAC Laboratoire d'analyse des problèmes sociaux et de l'action collective

LEA Laboratoire européen associé (LEA CODE)

LRU Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

MCF Maître de conférences

N

NRF *National Research Foundation*

NTIC Nouvelles technologies de l'information et de la communication

P

PR Professeur des universités

PRAG Professeur agrégé

PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RCE Responsabilités et compétences élargies

RH Ressources humaines

S

SG Secrétariat général

SPIRIT Science politique relations internationales territoire

STAPS Sciences et techniques des activités physiques et sportives

SIUMPPS Service interuniversitaire de médecine préventive et promotion de la santé

T

TIC Technologies de l'information et de la communication

TICE Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement

U

UB Unité budgétaire

UE Unité d'enseignement

UMR Unité mixte de recherche

Observations du directeur



le 5 mai 2010

Monsieur le Directeur
de la section des établissements
AERES
20 rue Vivienne

75002 Paris

Monsieur le Directeur,

Sciences Po Bordeaux tient tout d'abord à exprimer toute sa reconnaissance à l'AERES et à son comité d'évaluation présidé par Bernard Etlicher pour la richesse des analyses et recommandations contenues dans ce rapport. Nul doute qu'elles alimenteront substantiellement le processus de préparation du contrat quadriennal entre le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et notre établissement.

Nous nous réjouissons de constater une forte congruence entre le recensement des forces et des faiblesses exposées dans notre rapport d'autoévaluation et celui développé par le comité d'évaluation. Par conséquent, nous faisons très largement nôtres les constats, suggestions, incitations, voire les interrogations et mises en garde formulés dans ce rapport.

Globalement, pour la période considérée des quatre dernières années, l'Institut est positivement évalué, tant dans l'accomplissement de ses fonctions principales de recherche et de formation que dans sa capacité à s'insérer efficacement dans l'environnement international, national et régional. La conception et la mise en œuvre de la stratégie conduite durant cette période apparaissent donc avoir porté leurs fruits, avec leurs conséquences tangibles en termes de reconnaissance et d'attractivité de l'institution. Il est aussi particulièrement encourageant d'enregistrer un bilan favorable de l'amélioration continue de nos efforts dans les secteurs de la vie étudiante, de la professionnalisation et de l'internationalisation.

D'un point de vue prospectif, le rapport est traversé par une question centrale qui anime nos débats et réflexions internes depuis près de deux ans : avons-nous les moyens de nos ambitions ? Pour réussir à atteindre d'ici 2020 le double objectif de réaliser une authentique et profonde diversification sociale du recrutement de nos étudiants et d'accéder au rang d'une des principales écoles européennes de gouvernance, nous pensons disposer, au-delà de nos propres capacités, d'atouts partenariaux déterminants : au niveau national grâce au soutien constant et en augmentation régulière de l'État, et au niveau régional grâce à la dynamique innovante du PRES *Université de Bordeaux* ainsi qu'à l'engagement important du Conseil régional d'Aquitaine dans le cadre élargi de l'Opération Campus. Les conditions concrètes de mise en œuvre de ce projet global font actuellement l'objet d'une réflexion rigoureuse dans la perspective de l'élaboration du prochain contrat quadriennal, que les conclusions du comité de visite, y compris dans leurs dimensions critiques, ne peuvent que stimuler.

► sciencespobordeaux.fr

INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES ► 11 allée Ausone • Domaine universitaire • F-33607 PESSAC cedex | Tél : +33 [0]5 56 844 250 | Fax : +33 [0]5 56 844 400

Dans la mesure où il m'est proposé d'enrichir le présent rapport des observations inspirées par une lecture attentive, je souhaiterais revenir plus particulièrement sur trois axes essentiels, afin de compléter ou de nuancer certains points développés par les experts de l'AERES.

La stratégie en matière de recherche

La grande importance accordée à la recherche est une caractéristique forte de Sciences Po Bordeaux. Elle fut initialement portée par son premier directeur, Maurice Duverger, et fortement soutenue dans les années 1970-80 par une politique nationale volontariste en direction de Bordeaux et de Grenoble, relayée par le CNRS et la FNSP. Les auteurs du rapport soulignent à ce propos qu' « une part notable des enseignants-chercheurs de l'IEP n'appartient pas aux UMR, voire ne fait pas de recherche » [p.6].

Il convient ici de préciser que, depuis 2007, cette tendance tend à s'inverser, du fait de l'ouverture croissante des UMR à l'interdisciplinarité et l'implication plus forte des enseignants-chercheurs dans les activités de recherche de l'établissement.

Plus largement, le regard porté par les experts sur un éventuel fonctionnement « en partie double » des composantes d'enseignement et de recherche de l'établissement [p.6] appelle quelques commentaires. À rebours de la tradition humboldtienne irriguant nombre de systèmes universitaires dans le monde, la France a eu trop longtemps tendance à séparer la formation de la recherche - mais aussi de la professionnalisation. Depuis sa création en 1948, Sciences Po Bordeaux n'a pas échappé totalement à ce modèle relativement cloisonné, même si, comparativement à d'autres établissements, les chercheurs CNRS et FNSP ont été depuis les années 1970 étroitement associés à la vie de l'établissement et à ses formations. L'investissement déjà fort des enseignants-chercheurs dans les activités de formation s'est encore accru avec l'allongement de la durée du diplôme de trois à cinq ans. Leurs effectifs sont cependant demeurés limités et constants.

L'intégration encore plus poussée des deux secteurs de la recherche et de la formation est considérée comme une priorité, et se concrétise déjà par le recours à un certain nombre d'incitations récemment introduites favorisant la modulation des activités des enseignants-chercheurs et des chercheurs. Ce rapprochement des activités et des carrières se justifie d'autant plus que l'établissement souhaite vivement renforcer les interactions entre formation - initiale et tout au long de la vie -, recherche et professionnalisation.

Le rapport s'interroge ensuite sur les risques liés à la stratégie d'intégration dans le PRES, tant au regard de la structuration des équipes de recherche que du positionnement de l'École doctorale de science politique [p.6/7]. Décidés par la Direction et le Conseil d'administration de l'établissement dès 2005, cette ouverture et cet ancrage renforcés sur le site bordelais correspondent à une vision clairement assumée de l'avenir de l'université bordelaise. Conformément au modèle de nouvelle université présenté et retenu par le MESR dans le cadre de l'*Opération Campus*, une telle évolution passe par une fédéralisation résolue et réelle des forces de recherche des quatre universités et des trois écoles du site.

En d'autres termes, plutôt que d'opposer autonomie d'établissement et logique multipolaire, nous sommes convaincus que le dynamisme de la recherche à Sciences Po Bordeaux se nourrira du rayonnement scientifique de l'ensemble de l'Université de Bordeaux. De cette conviction consistant à se doter d'une « masse critique » scientifique de niveau international, également partagée par les six autres membres fondateurs du PRES, découlent des choix concrets : le regroupement de trois écoles doctorales existantes, dont celle de science politique, en une ambitieuse école doctorale *Sociétés Politique Santé Publique*, portée par le PRES, de même que le changement d'échelle de nos UMR.

Les contreparties de cette évolution ne sont pas minces : une plus grande visibilité internationale, un décloisonnement et une interdisciplinarité accrue à l'intérieur des SHS et avec les sciences de la vie, gage d'une performance renforcée pour répondre aux grands enjeux de la recherche scientifique contemporaine. Face à l'urgente nécessité de bâtir le cadre

permettant à des politistes, sociologues, épidémiologistes et biologistes de travailler ensemble, il nous semble indispensable de savoir rompre avec un certain nombre d'*habitus* disciplinaires et de réflexes protectionnistes.

À juste titre, les auteurs du rapport soulignent la nécessité de réduire l'incertitude liée à l'évolution de l'emploi scientifique [p.7]. Profitant de la logique d'autonomie et du soutien de l'État, des moyens supplémentaires en personnels permanents et vacataires devront en effet être dégagés par l'établissement, à la fois sur ses ressources propres, mais aussi en coopération avec le MESR, le CNRS, et grâce à des partenariats avec les secteurs public et privé. Cette voie est suivie déjà depuis 2008 avec la création de plusieurs chaires (chaire d'excellence avec le CNRS, chaire en gouvernance territoriale avec le Conseil Général de la Gironde, chaire sur la laïcité avec la Fondation du GODF, etc.).

Enfin, le constat d'une relative « dépendance » de la politique scientifique de l'établissement vis-à-vis des UMR dont il exerce la cotutelle [p.7] appelle une dernière remarque. En effet, la politique scientifique de l'établissement est depuis de nombreuses années élaborée en étroite coopération avec le CNRS et la FNSP, dans le cadre notamment des conventions d'application des contrats quadriennaux avec l'État. Ce choix stratégique est assumé pour le prochain quadriennal, tout en s'ouvrant à une coopération renforcée à l'échelle du site bordelais.

Étant donnée la taille de l'établissement, il n'est raisonnablement pas envisageable de créer de nouveaux laboratoires, mais il importe de consolider les deux piliers de la recherche organisée que constituent les UMR. De centres de recherche quasi-exclusivement politologiques, le CEAN et SPIRIT ont été accompagnés dans une ouverture progressive à l'interdisciplinarité, qui devrait permettre à terme d'accueillir l'ensemble des enseignants-chercheurs. Animée et coordonnée par la direction et la délégation scientifique de l'IEP, laquelle produit notamment le rapport annuel sur la recherche scientifique de l'établissement, la politique scientifique est définie en étroite relation avec le Conseil scientifique, le Conseil d'administration et les Directions des UMR.

L'offre de formation et la vie étudiante

Les conclusions du rapport d'évaluation dans le domaine de la formation et de la vie étudiante recoupent largement les constats établis par l'établissement au travers de son auto-évaluation. Elles pointent notamment, malgré une relative « complexité » de l'offre de formation, la forte attractivité de l'institut, appuyée sur la notoriété de l'établissement, ainsi que le haut niveau de professionnalisation et d'internationalisation des cursus. De fait, ces conclusions n'appellent que quelques précisions ponctuelles.

Concernant le risque d'une concurrence avec les universités au niveau des recrutements en Master [p.9], il convient de préciser que les demandes d'habilitation sont soigneusement préparées en concertation avec les autres établissements du site, en particulier les universités Montesquieu-Bordeaux IV, Montaigne-Bordeaux 3 et Victor Segalen-Bordeaux 2, afin de prévenir les risques de chevauchement ou les concurrences dysfonctionnelles. De fait, le PRES *Université de Bordeaux* - via notamment ses commissions formation et recherche - s'est progressivement imposé comme une arène irremplaçable de concertation et de coordination entre les établissements du site.

De ce point de vue, renoncer à la délivrance du diplôme national de master et recentrer le cursus sur le diplôme d'IEP, conférant grade de master depuis 2005, serait susceptible de clarifier la situation, tout en améliorant la lisibilité de l'offre de formation et en simplifiant la gestion administrative et pédagogique des études. Contrairement à ce que le rapport affirme [p.9], cette décision n'est pas « déjà prise », mais le principe est effectivement à l'étude et il fera l'objet de discussions lors de la négociation du prochain contrat quadriennal.

Concernant l'insuffisante diversification des publics, pointée comme un « point faible » [p.21], il est à noter que l'objectif de mixité sociale poursuivi par Sciences Po Bordeaux [p.8/9] bénéficie depuis 2008 d'une reconnaissance officielle, témoignant de la pertinence des choix opérés en la

matière. Dès son lancement par le MESR et le Secrétariat d'État à la Ville, le label *Cordées de la Réussite* a ainsi été attribué à Sciences Po Bordeaux - seul établissement d'enseignement supérieur en Aquitaine retenu - au titre de ses deux opérations de diversification sociale vers les lycées d'Aquitaine et d'Outre-Mer.

C'est fort de cette reconnaissance, et pour affermir cette volonté de diversification des publics, que Sciences Po Bordeaux souhaite désormais s'engager dans une nouvelle phase de développement, après avoir stabilisé son offre de formation à 5 ans. En effet, quelle que soit la qualité des dispositifs d'accompagnement mis en œuvre à ce jour, seule une augmentation de la capacité d'accueil de l'institut permettra de desserrer la contrainte de l'hyper-sélectivité actuelle de nos cursus, socialement discriminante.

Contrairement à ce que laisse entendre par endroits le rapport [p.22], les objectifs de ce projet de développement nous semblent mesurés et réalistes. Planifié sur dix ans, l'accroissement à 3 000 du nombre total d'étudiants, toutes filières confondues, nous apparaît en effet une ambition raisonnable, compte tenu de l'attractivité de l'établissement et des marges de manœuvres budgétaires que lui confère son statut. Sans mésestimer bien sûr les risques inhérents à ce type d'évolution, il nous apparaît peu probable que ce projet obère aussi lourdement l'activité de recherche que ne l'affirme le rapport dans ses recommandations.

En matière de formation continue, le rapport d'évaluation met en lumière la « *stratégie prudente* » de l'établissement [p.9]. En développement sensible au cours de la dernière période quadriennale, ce domaine spécifique est en voie de complète réorganisation. Sur la base des recommandations d'un audit en cours, elle bénéficiera d'une attention et de moyens soutenus dans les quatre ans à venir, étant donné les substantielles marges de progression déjà identifiées.

Soulignant enfin l'implication remarquable des étudiants dans le fonctionnement de l'établissement, ainsi que la richesse de sa vie associative et culturelle, les experts recommandent que soient proposées aux élus étudiants des formations « leur permettant de mieux appréhender les différentes questions sur lesquelles il leur est demandé de se prononcer » [p.14] et que « le développement de la vie étudiante [soit pensée] dans le cadre [...] du PRES *Université de Bordeaux* » [p.22]. Sur ces deux points importants, l'analyse est parfaitement partagée. Une formation destinée aux élus étudiants sera ainsi mise en œuvre dès l'année universitaire 2010-2011. Par ailleurs, Sciences Po Bordeaux entend poursuivre son implication étroite dans les initiatives développées au sein du PRES *Université de Bordeaux* en matière de vie étudiante, et explorer dans ce domaine toutes les voies de mutualisation possibles avec ses partenaires de site.

La gouvernance

Si les rapporteurs de l'AERES soulignent avec justesse la bonne situation financière de l'institut, il se montrent globalement plus critiques sur deux aspects essentiels de la gouvernance que sont les ressources humaines et le développement du système d'information. Sans nier certains aspects problématiques soulevés dans le rapport, et d'ailleurs clairement identifiés par l'établissement à travers son auto-évaluation, quelques précisions méritent néanmoins d'être apportées sur ces deux points.

En matière de gestion des ressources humaines, nombre de commentaires recourent des constats que l'établissement a déjà opérés, et c'est précisément la raison pour laquelle le service des ressources humaines a été renforcé depuis mars 2009, avec la nomination d'un DRH chargé de restructurer cette fonction essentielle dans la perspective du passage aux responsabilités et compétences élargies. En ce sens, parler « d'absence de GRH » [p.21] peut sembler très sévère, en ce qu'un tel jugement paraît méconnaître, voire disqualifier, la dynamique en cours visant à remédier à des faiblesses dont la Direction de Sciences Po Bordeaux a pleinement conscience.

De fait, les experts passent sous silence que de nombreuses actions sont actuellement menées dans ce domaine : implémentation du SIRH (brique *ManGUE* du PGI *Cocktail*), élaboration d'un plan de formation, rationalisation de la politique indemnitaire (l'harmonisation de la politique indemnitaire entre les diverses filières ATOSS est déjà largement engagée), clarification de la politique de rémunération des personnels contractuels ou bien encore cadrage de la gestion des heures complémentaires. Il n'y a donc pas ici « un chantier à ouvrir d'urgence » [p.18], mais de nombreux chantiers déjà ouverts, et bénéficiant d'un soutien sans réserve de la part de l'équipe de direction.

Dans ce cadre d'ailleurs, le « vieillissement du corps enseignant et administratif » [p.21], exclusivement perçu par les évaluateurs comme un handicap, pourrait tout aussi bien être conçu comme un atout et une opportunité susceptibles de permettre à l'IEP d'opérer sa transformation, à condition naturellement d'anticiper et de planifier de manière rigoureuse les remplacements qui se profilent à moyenne échéance. C'est ici tout l'enjeu des travaux en cours, devant déboucher sur la mise en œuvre d'une réelle gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

De même, concernant l'état des systèmes d'information, les conclusions du rapport nous semblent trop peu faire cas des efforts entrepris pour opérer une mise à niveau des infrastructures dont la nécessité ne prête pas à discussion et dont, une fois encore, l'institut a pleinement pris conscience à travers ses audits internes. À ce titre, certaines formulations apparaissent fort lapidaires et méritent quelques nuances.

Sur le plan de l'organisation pratique des systèmes [p.19], Sciences Po Bordeaux s'appuie historiquement sur les services inter-universitaires de réseaux et d'informatique de gestion du site bordelais. Transférées au PRES *Université de Bordeaux*, les fonctions d'hébergement des applications GFC, RH et Scolarité administrative sont ainsi externalisées. En revanche, le recrutement d'un responsable du service informatique/Tice et d'un technicien lui permet de gérer en propre les autres services (réseau lan, web, courrier électronique, sauvegarde, applicatifs annexes...). Le fonctionnement de l'infrastructure matérielle (serveurs et postes de travail) et des services offerts aux étudiants (courrier électronique, environnement numérique de travail, wifi...) sont de fait assurés en interne.

Si le système d'information demeure effectivement à ce jour trop faiblement urbanisé et insuffisamment valorisé, l'adoption des briques RH (*ManGUE*) et GFC (*JEFYCO*) de la suite applicative *Cocktail*, fruit d'une réflexion collective et d'une action concertée au niveau du PRES, a précisément été conçue pour permettre à terme une meilleure exploitation des données indispensables au pilotage opérationnel et stratégique de l'établissement. C'est dans cette même logique de consolidation et d'urbanisation du système d'information que Sciences Po Bordeaux s'oriente désormais vers l'adoption de la brique scolarité (*SCOLARIX*) du PGI *Cocktail*.

Par-delà ces quelques nuances et précisions, je renouvellerai pour finir mes remerciements aux membres de l'AERES qui ont visité notre établissement et nous font profiter, à travers ce rapport, d'un regard extérieur sur notre institution, recoupant et complétant utilement nombre de nos propres diagnostics.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le Directeur, mes sincères salutations.



Vincent HOFFMANN-MARTINOT

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Institut d'études politiques de Bordeaux a eu lieu du 2 au 3 février 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Bernard **Etlicher**, professeur des universités (Université Saint-Étienne).

Ont participé à l'évaluation :

Alfredo **Benites**, responsable de la mission évaluation du Centre national de la fonction publique (CNFPT) ;

Ulrich **Huygevelde**, ancien vice-président étudiant de l'Université de Nantes ;

Anne-Marie **Mallet**, chargée de mission aux Relations internationales à l'Université Paris Descartes ;

Marie-Pierre **Mol**, chargée d'études auprès de l'Université de Genève, service de la formation continue universitaire ;

Josée **Rousset**, ancien agent comptable de l'Université de Rennes 1 ;

Jean-Claude **Waquet**, directeur d'études de l'École pratique des hautes études, de l'École des Chartes et de l'École française d'Extrême-Orient.

Geneviève **Grangeas** déléguée scientifique et Valérie **Philomin**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.