

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES

SÉANCE DU MERCREDI 18 MARS 2026

Sommaire

1. Le mot de la Présidente	2
2. Le mot du Directeur et Administrateur	3
3. Adoption du procès-verbal de la séance du 17 décembre 2025.....	7
4. Autorisation de signature d'une convention relative à la création de l'OFCEPII	7
5. Évaluation de l'atteinte des critères d'attribution et fixation consécutive de la part variable de la rémunération de l'Administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques et du Directeur de l'Institut d'études politiques de Paris au titre de l'année 2025.....	14
6. Fixation des critères d'attribution de la part variable de la rémunération de l'Administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques et du Directeur de l'Institut d'études politiques de Paris au titre de l'année 2026.....	25
7. Autorisation de la cession d'un ensemble immobilier à usage agricole sis à Genneville (Calvados) appartenant à la Fondation nationale des sciences politiques.....	27
8. Informations et questions diverses	30

MEMBRES PRÉSENTS

Audrey AZOULAY, Carlo BARONE, Laurence BERTRAND DORLÉAC,
Alexandre BOMPARD, Thierry CADART, Henri de CASTRIES, Raphaël CHARPENTIER,
François DELATTRE, Ramon FERNANDEZ Léon FLACHAT-BERNE,
Inès FONTENELLE, Charlotte HALPERN, Sandra LAGUMINA, Katja LANGENBUCHER,
Alexandre MARIANI, Véronique MORALI, Horatia MUIR WATT, Laurence PARISOT,
Sébastien PIMONT, Xavier RAGOT, Anne Béatrice SCHLUMBERGER, Régine SERRA,
Didier-Roland TABUTEAU.

MEMBRES ABSENTS

Gessica JEAN, Henry LAURENS.

Assistaient sans voix délibérative : Luis VASSY, Isabelle PRAT, Julien TANNEAU.

Invités : Sébastien HUA, secrétaire général ; Nathan HAÏK, directeur de cabinet ; Léonard GOURINAT, directeur des affaires juridiques, des achats et des marchés ; Guillaume SARAF directeur de l'immobilier ; Guillaume SARRAT de TRAMEZAIGUES, directeur exécutif du département d'Économie ; Patricia CABROL-LAVERGNE, assistante de direction à la présidence de la FNSP ; Michel GARDETTE, conseiller à la présidence et à la direction générale ; Jérôme EUSTACHE, commissaire aux comptes.

La séance est ouverte à 15 heures sous la présidence de Laurence Bertrand Dorléac.

1. Le mot de la Présidente

Laurence Bertrand Dorléac salue les membres du Conseil et précise qu'Audrey Azoulay, dont il n'est pas certain qu'elle participera en tout ou partie à cette séance et François Delattre, donnent procuration à Henri de Castries ; Gessica Jean donne procuration à Carlo Barone et Henry Laurens lui donne procuration.

Alicia Saoudi est représentée par Julien Tanneau, chef du bureau de la recherche et de l'enseignement supérieur à la direction du budget.

Elle précise que deux membres du Conseil assistent à la séance à distance :

- Carlo Barone, qui donnera procuration à Charlotte Halpern, en cas de besoin ;
- Inès Fontenelle, qui donnera procuration à Léon Flachet-Berne, si nécessaire.

Autres procurations :

- Katja Langenbucher devra quitter la séance à 16 heures 30, elle donnera procuration à Sébastien Pimont.
- Horatia Muir Watt, qui partira vers 16 heures 40, donnera procuration à Charlotte Halpern.
- Véronique Morali, qui devra quitter la séance à 17 heures, donnera procuration à la Présidente, en cas de besoin.

Elle indique que le quorum est atteint, rappelle que la réunion est enregistrée et indique que le prestataire LegaVote a adressé un message aux membres du conseil, car il y aura un vote à bulletin secret pour les résolutions 2 et 3.

Elle prolonge son propos en évoquant deux choses : l'une affligeante et l'autre exaltante.

Tout d'abord, hélas, quelques mots sur un ami fidèle de Sciences Po : Louis Schweitzer, décédé récemment. Louis Schweitzer a beaucoup œuvré pour cette institution. Il fut un chef d'entreprise de tout premier plan, directeur de cabinet du Premier ministre Laurent Fabius, militant actif en faveur de la lutte contre les discriminations et, ces derniers temps, en faveur de la cause animale. Il était également un grand ami des arts et des lettres.

Louis Schweitzer n'est pas résumable, mais on peut dire qu'il était fondamentalement un esprit éclairé et libre, très libre.

Ancien élève de la rue Saint-Guillaume, il était inspecteur des finances et enseigna les finances publiques dans la maison. Louis Schweitzer faisait partie des membres représentants des fondateurs, de 2006 à 2021, et il fut amené à présider la Fondation nationale des sciences politiques en 2021, à la suite du retrait du président Olivier Duhamel. Dans ces circonstances graves, son autorité morale, sa hauteur de vue, son calme, son intégrité, son humour aussi, ont été essentiels et salutaires pour cette institution.

Elle ajoute qu'il était très au fait de ce qui se faisait à Sciences Po, il lisait les travaux des professeurs de cette maison ; il aimait les livres, les sciences ; il venait pour une part d'une famille d'intellectuels qui lui avait appris à respecter la pensée, la recherche.

Pour lui témoigner la reconnaissance de Sciences Po, Luis Vassy et elle-même proposent qu'une salle soit nommée à sa mémoire.

Le deuxième point est plus exaltant. À l'initiative de Luis Vassy, Sciences Po a reçu la visite du Président ukrainien, qui a donné, vendredi dernier, une leçon politique d'intelligence, de

courage et d'espoir aux étudiants. Certains ont assisté à cet événement important. C'est un moment où l'on a pu mesurer à quel point il était heureux d'être ici, à Sciences Po. Les étudiants présents, de Sciences Po mais aussi d'autres grandes écoles et universités (ce qui prouve que Sciences Po sait partager) ont posé de solides questions à Volodymyr Zelensky, qui a rappelé qu'il fallait se concentrer sur les valeurs européennes principales. C'est ce que chacune et chacun, à Sciences Po, s'attachent à faire dans la recherche et dans les enseignements.

Elle revient ensuite à l'actualité et rappelle que le Conseil d'administration est composé de neuf catégories de membres, dont certaines catégories réclament en 2026 l'organisation d'élections.

- La 4^e catégorie, qui comprend deux représentants du personnel ; aujourd'hui Régine Serra et Gessica Jean.
- La 5^e catégorie, qui comprend trois représentants des enseignants et des chercheurs permanents ; aujourd'hui Carlo Barone, Charlotte Halpern et Horatia Muir Watt.

Ces élections auront lieu du 24 au 26 mars prochains, pour le premier tour, du 8 au 10 avril, pour le second. Le hasard de ce calendrier électoral a fait que ces élus sont présents aujourd'hui, leur mandat se terminant ce soir à minuit.

Par ailleurs, comme le réclament aussi les statuts, le collège des dix représentants des fondateurs se réunira en avril pour procéder au renouvellement de cinq de ses membres qui voient leurs mandats s'achever le 9 mai prochain à minuit. Nous devons également procéder en mai au renouvellement de notre bureau, y compris la présidence et à la désignation de membres dans plusieurs instances prévues par nos textes.

Les mandats de Léon Flachet-Berne et Inès Fontenelle, étudiants élus, s'achèveront plus tard, le 10 octobre 2026.

Si à l'issue de ces différentes élections, les uns et les autres devaient quitter ce Conseil, Laurence Bertrand Dorléac les remercie très chaleureusement de leur contribution à sa vie intense, grâce à elles et grâce à eux.

2. Le mot du Directeur et Administrateur

Luis Vassy met l'accent sur le chemin parcouru le concernant en 18 mois avec trois petites focales qui, pense-t-il, témoignent de la vigueur et de la qualité de ce qui est construit collectivement à Sciences Po.

D'abord, il lui semble que la vie intellectuelle continue d'être extrêmement vivace et positive. A cet égard, il revient sur les quelques initiatives lancées ces derniers mois, qui s'enracine et prenne corps.

Le nouveau site internet Conférence fonctionne vraiment extrêmement bien, notamment sur le fond. Il incite les membres du Conseil à aller regarder la qualité des papiers produits et mis en ligne. À ce propos, il mentionne les discussions assez intenses qui ont eu lieu au Conseil scientifique avec les enseignants-chercheurs de Sciences Po. Cette plateforme est ouverte aux enseignants-chercheurs, mais aussi aux chargés d'enseignement, voire, dans des cas exceptionnels, aux étudiants, s'ils produisent des travaux particulièrement pertinents. Il souligne avec une certaine satisfaction que c'est devenu un élément de cohésion interne, alimenté d'une abondante production des enseignants-chercheurs et des chargés d'enseignement.

Ainsi, 60 % des papiers figurant sur cette plateforme sont produits par les enseignants-chercheurs de Sciences Po, ce qui n'était pas le pari initial. Ceci témoigne aussi du fait que cette initiative, récente puisqu'elle date de l'automne, est déjà inscrite dans le paysage.

Dorénavant, le sujet est celui des audiences ; elles sont en train de décoller fortement, grâce, évidemment, à un certain nombre d'événements sur lesquels il reviendra, qui permettent de cranter ce nouvel objet dans le paysage. Il a la satisfaction de constater que certains papiers commencent à être cités en ce début d'année par la presse « plus généraliste ».

L'idée initiale était vraiment de séparer le site institutionnel du site produisant des contenus intellectuels, de manière qu'ils puissent vivre leur vie autonome et libre. Conférence est donc devenue la marque des contenus intellectuels de Sciences Po, puisque la revue papier s'appelle dorénavant *Conférence* et qu'il y a le cycle des grandes conférences ; tout cela crée une sorte de synergie qui fonctionne assez bien.

Il ajoute, sachant que le Conseil d'administration est attentif aux questions financières, que Conférence a un coût nul pour Sciences Po, puisqu'il fonctionne, en ce démarrage et pour les deux premières années, sur la base d'un don qui a été validé par le comité des dons. Ce don a permis notamment de salarier Arnaud Miranda, dont les membres du Conseil ont peut-être vu citer le nom dans la presse, puisqu'il est l'auteur d'un livre qui connaît un grand succès ces dernières semaines, *Les Lumières sombres*, sur la pensée néoréactionnaire aux États-Unis.

Ce jeune docteur de Sciences Po est un peu la cheville ouvrière du site internet. Malheureusement, ce qui devait arriver est advenu, il vient d'être recruté par une autre université – il rappelle que Sciences Po ne recrute pas ses propres docteurs. Luis Vassy espère qu'un jour, il pourra revenir à Sciences Po ; en tout cas, c'est, là aussi, à mettre au crédit de la vie intellectuelle de l'institution.

Concernant l'École du climat, il indique que les candidatures, notamment étrangères, viennent en nombre, que cette école bénéficiera d'un fort appui de la faculté permanente, puisque tous les cours théoriques fondamentaux sont fournis par des membres la communauté académique de Sciences Po, ce dont il se réjouit. Il précise que des doubles diplômes seront lancés dès 2027.

Il ajoute qu'il a reçu le rapport de Thierry Balzacq et de Florence Parly sur la question des études de sécurité et de défense à Sciences Po. Il y a eu une première discussion en Conseil scientifique, un peu générale. Il espère pouvoir revenir prochainement devant le Conseil scientifique, puis le Conseil de l'Institut, pour envisager les nouvelles « unités opérationnelles » – comme on dit à Sciences Po – à créer autour de ces problématiques, dont chacun sent l'importance, pour les étudiants comme pour l'institution.

Il évoque à présent un point déjà mentionné par la présidente de la FNSP, la venue du président Zelensky à Sciences Po, qui est aussi un signe de bonne santé de cette institution et qui la pose indéniablement dans le paysage intellectuel européen et mondial. Volodymyr Zelensky avait fait quelques interventions en ligne dans des universités, mais c'est la seule et unique fois qu'il a été présent physiquement dans une université depuis le début de la guerre.

Il ne revient pas sur le fond mais met l'accent sur l'organisation d'une telle visite, sur le plan opérationnel. Il précise qu'il a reçu l'appel de l'ambassade d'Ukraine mardi vers 11 heures et que le président Zelensky était dans les murs de Sciences Po vendredi à 15 heures. Il rappelle que la sécurité entourant cet homme d'État est assez lourde, et souligne que les salariés de Sciences Po ont été absolument extraordinaires. Cet événement était fantastique sur le fond et tout simplement parfait sur le plan opérationnel. Cela dit beaucoup de la capacité de Sciences Po à mener des opérations complexes dans la conduite opérationnelle autant que sur le fond.

Quant aux étudiants qui ont posé des questions, ils ont donné une image absolument extraordinaire de Sciences Po par la pertinence et la profondeur des questions. À 21 ou 22 ans, il n'aurait certainement pas pu, devant 500 ou 600 personnes, poser avec autant d'équanimité des questions aussi profondes au Président d'un pays en guerre.

Tout cela a vraiment extrêmement bien fonctionné et a eu tout de même beaucoup d'impact en dehors de ces murs, posant Sciences Po à la seule place qui doit être la sienne, c'est-à-dire la première.

Il ajoute que, trois semaines plus tôt, Mette Frederiksen, Première ministre du Danemark, accompagnée du Premier ministre du Groenland, étaient dans l'amphithéâtre Émile Boutmy. Dans un moment de forte interrogation sur le lien transatlantique, c'était aussi un moment tout à fait remarquable pour Sciences Po.

Le dilemme est maintenant de refuser les chefs d'État qui veulent venir, simplement parce que Sciences Po ne peut pas non plus devenir exclusivement une plateforme de visite de Chefs d'État étrangers. Mais cela est à prendre pour ce que c'est, c'est-à-dire de bonnes nouvelles.

Il revient brièvement sur les procédures d'admission, puisque c'est la fin du cycle des candidatures étrangères pour la première année. Non sans lien avec la géopolitique mondiale, il y a une hausse de 33 % des candidatures étrangères cette année, portée notamment par un doublement des candidatures indiennes, une augmentation de 50 % des candidatures américaines, d'environ 50 % pour la Chine, etc. Cela permettra de faire ce qui avait été annoncé, c'est-à-dire augmenter un petit peu les effectifs du Bachelor pour capter une partie de ces étudiants de très haut niveau qui souhaitent rejoindre Sciences Po.

Il ajoute qu'il s'est entretenu avec le ministre de l'Éducation nationale il y a quelques jours, et lui a fait valoir qu'il avait écrit à l'ensemble des recteurs de France pour partager avec eux un appel à manifestation d'intérêt afin que de nouveaux lycées rejoignent le dispositif des conventions éducation prioritaire (CEP) dont on sait qu'il est extrêmement important pour Sciences Po au titre de la diversification des origines des étudiants, puisque, pour mémoire, 15 % environ des étudiants entrant en Bachelor viennent par la voie CEP. Ils représentent 30 % des boursiers, et en constitue donc une part très importante. Avant son arrivée à la direction de l'établissement, pour des raisons d'évolution de la composition sociale de leurs effectifs, une quinzaine de lycées sont sortis du dispositif, sans que cela soit contrebalancé par l'entrée de nouveaux lycées. Cela met le dispositif un peu sous tension, parce qu'il y a tout simplement moins de candidatures. Il faut donc élargir à nouveau la base du nombre d'établissements pouvant y participer.

Enfin, Luis Vassy évoque la question du rapprochement de l'OFCE et du CEPPII, qui sera développée dans un autre point de l'ordre du jour. Donc, si le Conseil d'administration le veut bien, ce projet pourra avancer mais cet épisode témoigne que le fonctionnement de l'État est parfois un petit peu curieux ; maintenant qu'il est du côté de l'opérateur, il doit bien le noter.

Laurence Bertrand Dorléac ouvre la discussion.

François Delattre remercie Luis Vassy et ajoute que, vue de Berlin, la dynamique est excellente à Sciences Po.

Il souligne la qualité de la mission des directions concernées de Sciences Po qui se sont rendus à Berlin, il y a quelques jours, afin de renforcer les partenariats existants, denses et de grande qualité, mais aussi pour en développer de nouveaux, notamment avec l'écosystème universitaire de Berlin, qui est, lui-même, d'une grande qualité.

À la fois comme Ambassadeur en Allemagne et comme membre de ce Conseil - et il ne confond pas les deux, bien sûr - il accompagnera ce mouvement qu'il trouve bien réfléchi et bien conçu.

De même que la revitalisation de l'Association des Alumni en Allemagne, qui a un grand potentiel.

Il pose deux questions.

Premièrement, après le décès de Jürgen Habermas, il se demandait, compte tenu de son engagement européen, qui était assez extraordinaire, beaucoup plus lucide et réaliste que certains dans la presse ne veulent bien le dire, s'il y avait matière ou pas à Sciences Po à organiser quelque chose ou en profiter pour développer un partenariat.

Deuxièmement, à propos de la fusion entre l'OFCE et le CEPPII, qui est donc à l'ordre du jour de cette séance. Il souligne que ce sont deux institutions importantes, avec lesquelles nombreux – en tout cas, lui – ont travaillé. L'une et l'autre jouissent d'une solide réputation. Il se réjouit donc d'en savoir plus sur le but de cette fusion, sur les principales missions du nouvel ensemble, ne serait-ce que pour relayer aussi efficacement que possible le sens, le but de cette fusion, qui est importante, pense-t-il, pour l'image de Sciences Po, dans un domaine crucial.

Inês Fontenelle souhaiterait avoir un point d'actualité sur la campagne Parcoursup, en particulier le nombre de candidats et leur évolution par rapport à l'année dernière.

Laurence Bertrand Dorléac remercie François Delattre de sa proposition concernant Jürgen Habermas, cet intellectuel de l'école de Francfort dont les textes ont irrigué et irriguent encore la pensée, en Europe au moins. Elle relayera cette suggestion auprès de la direction scientifique.

Luis Vassy confirme que la fusion OFCE-CEPII fera l'objet d'une discussion entière dans un autre point de l'ordre du jour. En tout cas, il pense qu'on peut se réjouir que Sciences Po abrite un centre d'excellence sur les questions économiques avec une forte dimension européenne.

Il précise qu'après le groupe de travail, qui a débouché sur la création de l'École du climat, et celui sur les relations internationales, un troisième comité, à nouveau de très haut niveau, consacré à l'Europe, entamera ses travaux à partir du 3 avril, sous la coprésidence de Marc Lazar et de Laurence Boone. Sciences Po s'est construite comme étant très ancrée nationalement et internationalement. Il y a beaucoup de choses sur l'Europe, mais on ne peut pas dire que ce soit au cœur de l'ADN constitutif de Sciences Po.

Or, le diagnostic qu'il avait posé en juin 2024, en transmettant aux membres de ce Conseil son projet de candidature, est que les formations les plus puissantes sur les questions européennes sont en fait à Londres, paradoxalement ; à la LSE et à St Andrews notamment. Cela donne une occasion presque historique de devenir une force un peu dominante sur les questions européennes et la matière européenne car, sans doute, Sciences Po sous-exploite sa proximité géographique avec Bruxelles. Il note d'ailleurs que Sciences Po a des bureaux à Singapour, à New Delhi, mais pas de représentation bruxelloise, ce qui dit peut-être quelque chose aussi de son rapport au sujet.

Or, Sciences Po est très forte dans les institutions européennes, parce que son diplôme est puissant dans les institutions européennes. Sciences Po est probablement sous-optimale par rapport à ce qu'elle pourrait tirer comme profits de ce réseau.

Il y a sans doute un marché – pour parler de manière un peu vulgaire – à capter pour Sciences Po, en tout cas une position à asseoir sur les questions européennes, et, finalement, pas de concurrent évident en Europe continentale, parce que la Bocconi est un peu loin, que Bruges est un modèle tout de même assez différent et que les Néerlandais, qu'il connaît bien et apprécie,

ne sont peut-être pas à l'étiage, même si Maastricht et Leiden font des choses assez fortes. Il lui semble qu'il y a vraiment un espace à prendre. C'est ce que ce comité essaiera d'explorer dans les mois à venir.

Concernant Parcoursup, à ce stade, Sciences Po n'a pas encore des données stabilisées concernant les candidatures. Les candidats ont bloqué leurs souhaits possibles, ils ne peuvent donc plus en ajouter mais ils peuvent encore en ôter. Luis Vassy a scrupule à utiliser une donnée qui peut encore évoluer. L'an dernier, il y avait eu une grosse baisse à cette étape-ci du processus et pourtant, *in fine*, il y a eu 6 % de candidatures en plus. Pour l'heure Sciences Po est en baisse sur la partie *lockage*, mais tout dépendra du taux de confirmation du choix de Sciences Po dans les jours à venir. Il est donc un peu tôt pour donner les chiffres définitifs.

Il ajoute qu'il ne fait pas du nombre de candidatures un objectif en soi. Ce qui importe est le niveau moyen des candidats plus que leur nombre, donc le niveau de sélectivité. Il ne se repose pas sur le ratio admis/candidats, mais plutôt sur les performances scolaires des candidats finalement admis. L'indicateur pertinent pour piloter tout cela est le taux d'admis ayant obtenu les félicitations du jury au bac, c'est-à-dire les 0,9 % de bacheliers les plus performants. En prenant en considération ce critère, celui qui mesure vraiment le niveau d'excellence des lycéens, Sciences Po est à 43 % parmi les admis, ce qui est, croit-il, incomparable avec aucune autre institution française, de cette taille en tout cas. Il rappelle, pour donner un ordre de grandeur, que cela signifie que quasiment 10 % de tous les élèves de terminale qui ont eu les félicitations du jury au bac ont fait leur rentrée à Sciences Po. Cela donne un ordre d'idée du niveau d'excellence de la dernière promotion.

3. Adoption du procès-verbal de la séance du 17 décembre 2025

Laurence Bertrand Dorléac propose de passer à l'adoption du procès-verbal de la séance du 17 décembre. Elle demande s'il y a des remarques.

Didier-Roland Tabuteau considère que la formule employée pour les personnes qui se déportent pour des raisons déontologiques : « *n'assiste pas à la discussion* », est assez insatisfaisante ; il lui semblerait préférable d'écrire : « *ne participe pas à la délibération* », parce que l'élément important n'est pas tellement la discussion mais le moment du vote.

Laurence Bertrand Dorléac approuve cette recommandation et confirme qu'il en sera tenu compte à l'avenir.

➡ ***Le procès-verbal de la réunion du 17 décembre 2025 est adopté à l'unanimité.***

4. Autorisation de signature d'une convention relative à la création de l'OFCEPII

Laurence Bertrand Dorléac donne la parole à Xavier Ragot, président du Conseil de l'Institut et de l'OFCE, qui va présenter les éléments essentiels concernant cette fusion - processus de longue date, si sa mémoire est bonne - pour laquelle et dans laquelle il a joué un rôle d'une efficacité remarquable. Les membres ont reçu une note de présentation et le projet de convention.

Elle remercie également Guillaume Sarrat de Tramezaignes, directeur exécutif du département d'Économie de Sciences Po, qui accompagnera Xavier Ragot lors de cette présentation.

Xavier Ragot remercie Laurence Bertrand Dorléac et précise que Guillaume Sarrat de Tramezaignes a été missionné pour suivre l'instruction de ce projet, dans les 18 derniers mois qui se sont écoulés.

Tout d'abord, il présente rapidement l'OFCE et le CEPII et leur histoire commune en mentionnant d'abord leur création, à la fin des années soixante-dix, par Raymond Barre, à la suite d'un rapport de grande qualité : le rapport Baudoin-Prot sur « *L'information économique et sociale des Français* ».

L'idée de Raymond Barre, à l'époque, qui a été ensuite acceptée par la nouvelle Présidence de la République en 1981, était d'améliorer l'information des Français en créant cinq instituts qui avaient des points de vue différents sur les questions économiques, et de faire confiance à l'intelligence du débat français en multipliant les points de vue ; c'était un peu sa conception du débat rationnel.

C'était, à l'échelle de la France, la réflexion sur la consolidation, les grands débats qui animaient les années quatre-vingt.

Cette réflexion a abouti, à l'issue d'un débat parlementaire, à la création d'entités financées par la puissance publique, libre dans leur critique du gouvernement. Le mandat de l'OFCE était de critiquer, au sens noble du terme, le budget, les prévisions, la prévision d'un déficit ; c'est son métier, son identité, de participer au débat public en étant rigoureux et en faisant des prévisions et des analyses.

L'intelligence du législateur à l'époque était de dire que cet OFCE, qui allait peut-être être soumis à une visibilité forte dans le débat public, devait être adossé à un établissement universitaire de haut niveau, avec une gouvernance forte, comme l'est Sciences Po, avec une ligne budgétaire propre allant du ministère à Sciences Po. Les 45 ans de vie de l'OFCE et ses 14 années de présidence laissent penser à Xavier Ragot que ce dispositif est assez efficace pour garantir une grande indépendance, une vigilance sur la qualité des productions et une efficacité opérationnelle dans le choix des domaines.

L'OFCE a fait la preuve de son efficacité dans le débat public, puisque ces chercheurs sont présents huit fois par jour dans les médias en France, en incluant la presse quotidienne régionale.

Il y a actuellement 54 personnes qui travaillent à l'OFCE.

Le CEPII, fondé quant à lui en 1978, est l'un des rares centres de recherche implanté dans les services du Premier ministre. C'est un acteur clef dans l'élaboration des statistiques du commerce international en France et dans l'évaluation des accords commerciaux. Il réunit à présent 29 personnes.

Autant dire que pour l'État, se séparer d'un centre comme celui-là, aussi utile, repose sur la volonté d'en assurer son développement.

Le CEPII et l'OFCE ont une histoire commune en termes de travaux, notamment d'études appliquées, avec une entrée économique, mais cela ne suffit pas à justifier la fusion en tant que telle aujourd'hui. Cette fusion se justifie par les raisons suivantes : un problème de taille et un problème d'objet.

La compétence de l'OFCE est reconnue sur l'économie française. Le domaine du CEPII est plutôt l'économie mondiale. Il y a donc clairement un trou dans la raquette : l'économie européenne.

Les objets européens sont, semble-t-il à Xavier Ragot, sous-instruits dans le débat public. Il cite quelques exemples.

Ainsi, le plan NextGenerationEU, plan de refinancement de 750 Md€ de dette européenne. À la question : « Qui a instruit ces 750 Md€ dans le débat public ? », la réponse est « très peu de personnes ». Lorsqu'on parle de taxe carbone aux frontières, de ressources propres, du fédéralisme fiscal qui est en train d'être construit au niveau européen, qui l'instruit vraiment pour réfléchir aux arbitrages, aux outils, etc. ?

Il y a un investissement fort sur la politique monétaire, forcément, en lien avec la structure financière, mais il y a un grand nombre des étapes de la construction européenne sur lesquelles l'instruction sera utile pour deux raisons.

- Aider le débat européen en verbalisant des points de vue. Les débats avec les partenaires finlandais, néerlandais, polonais, ne sont pas les mêmes du point de vue de la construction européenne. On peut percevoir l'Europe un peu différemment vu de Paris.
- Animer le débat français sur les objets européens ; le débat français sur la dynamique européenne est parfois un peu caricatural ; il y a des choses à montrer sur les gains de l'Europe, sur les vrais enjeux pour que le débat ne soit pas trop simpliste.

Depuis plus de dix ans, il y a un projet de constitution d'un centre européen basé en France pour penser l'Europe en train de se faire. Les mouvements géopolitiques actuels, avec l'investissement dans la défense, l'économie de la défense, renforcent cet aspect qui n'était pas prévu dans les réflexions initiales présidant au projet de rapprochement de l'OFCE avec le CEPII, mais sur lequel il faut désormais investir.

70 économistes qui travaillent sur l'Europe, cela peut paraître beaucoup ; mais ce ne serait que la moitié des effectifs des grands centres allemands. Il y a cinq grands centres allemands dont Kiel, CESifo et le DIW ; chacun d'entre eux réunis 200 économistes. Il y a donc vraiment un problème d'échelle, non seulement vis-à-vis des Allemands, mais aussi des Anglais, des Américains, avec lesquels il y a des ordres de grandeur différents en termes de puissance intellectuelle sur la réflexion du monde en devenir.

Le projet de rapprochement de l'OFCE avec le CEPII a débuté il y a une dizaine d'années. Le premier mail envoyé au Premier ministre date de décembre 2017. Ce projet a été présenté à différents Premiers ministres, qu'il a fallu... non pas convaincre, parce que l'intérêt perdurait, de l'investissement dans ce projet. Les aléas de la vie politique française ont fait que l'instruction a eu des hauts et des bas. Un rapport, rédigé par Jean-Luc Tavernier et Nicolas Véron, à la demande de la Première ministre, Elisabeth Borne, a accéléré le processus. Ce rapport consacré à la modernisation des instances de débat public françaises, recommandait la fusion de l'OFCE avec le CEPII.

Antoine Bouët, directeur du CEPII et lui-même ont alors constitué des groupes de travail commun à l'OFCE et au CEPII pour charpenter le projet. Xavier Ragot, reviendra sur la mobilisation des salariés lors de la discussion.

Il ajoute qu'il y a eu un accord sur le budget en septembre 2025 mais qu'après, il y a eu un flottement. Cela a conduit certains salariés à exprimer une forme d'incompréhension à l'égard du processus. Ce flottement était la conséquence de la situation politique de la France, c'était la période de la loi spéciale, de l'incertitude du débat parlementaire. La fusion OFCE-CEPII était moins urgente pour les équipes du Premier ministre. Cela a conduit à un certain faux plat

du projet jusqu'au 23 janvier 2026, où il y a eu un engagement des services du Premier ministre pour réaliser la fusion à très court terme, puisque l'objectif est d'y aboutir au plus tard le 1^{er} juillet 2026. Le souhait du gouvernement étant que ce projet intellectuel ne rentre pas chronologiquement dans la phase des débats précédant l'élection présidentielle ; il voulait éviter d'éventuels parasitages politiques de cette fusion.

Xavier Ragot remercie la présidente de la FNSP, Laurence Bertrand Dorléac et le directeur de Sciences Po Luis Vassy d'avoir permis la réalisation de ce projet, jusqu'à ces dernières heures.

Les services du Premier ministre et le CEPII sont convenus que les statuts de l'OFCE étaient un bon cadre pour penser la fusion.

Il est donc proposé de partir du modèle des statuts de l'OFCE, qui ont été élargis afin de permettre l'intégration d'un centre comme le CEPII ; en ne modifiant la gouvernance qu'à la marge. Il y a peut-être certains éléments d'incompréhension, des clarifications à apporter sur les statuts, auxquels Xavier Ragot sera heureux de répondre, mais il insiste sur le fait que les statuts de l'OFCE permettent une certaine agilité, une réelle indépendance et également une rigueur, garante de la qualité de ses travaux.

Une subvention publique est versée à l'OFCE ; il en sera de même pour le CEPII. Ce sera une ligne budgétaire séparée qui proviendra du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche (MESR), elle sera fléchée vers l'OFCEPII. Il précise que ce nom est transitoire, qu'il y a un groupe à l'œuvre sur la question du nom et que toute suggestion serait la bienvenue.

Xavier Ragot précise que sur cette ligne budgétaire, un montant de frais de gestion de 8,5 % sera prélevé.

Le Président de l'OFCEPII sera nommé, comme c'est actuellement le cas pour l'OFCE, par le directeur de l'IEP de Paris, administrateur de la FNSP et par la présidente de la FNSP, après avis du Premier ministre.

Concernant la gouvernance, Xavier Ragot indique que le Conseil de l'OFCEPII sera la principale instance de direction. Il réunira les représentants de grandes administrations, comme aujourd'hui à l'OFCE : la direction générale du Trésor, le Haut-commissaire à la Stratégie et au Plan, la directrice de la mondialisation, le ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche qui se fait représenter par la direction générale de la recherche et de l'innovation (DGRI), le Sous-gouverneur de la Banque France, le directeur général de l'INSEE et un membre titulaire du Collège de France, mais aussi des personnalités compétentes sur les sujets économiques.

Le but est d'assurer l'indépendance, la qualité des travaux et l'ancrage dans les débats de politique économique français.

S'agissant du budget, il y a eu un effort assez substantiel de l'État en faveur de cette fusion, c'est-à-dire qu'un arbitrage favorable a été rendu pour maintenir tous les postes de l'OFCE et du CEPII à l'issue de la fusion. Il n'y a pas eu de tentatives de rationalisation, ce qui aurait pu être légitime vu l'état des finances publiques. On peut donc considérer que c'est une sorte de subvention implicite à la structure.

Il y a eu ensuite un accord salarial avec les personnels du CEPII, avec des hausses de salaires, pour compenser l'incertitude, toute relative, liée au passage des services du Premier ministre à ceux de la FNSP.

L'accord budgétaire global est assez favorable à la structure et le montant des frais de gestion de 8,5 % est bien supérieur au montant des frais de gestion actuels à l'OFCE, qui est de 3 %, depuis 1980. Cette hausse est la conséquence de l'analyse des coûts induits par la nouvelle

structure sur l'équipe d'administration. Ces 8,5 % sont un montant équivalent à ce qui est pratiqué dans des structures comparables, adossées à des universités, notamment en Allemagne, comme le CESifo ou l'Université de Munich.

Xavier Ragot ajoute que, dans des délais très contraints qui étaient les leurs, Antoine Bouët et lui-même ont, à partir de janvier 2026 et jusqu'à aujourd'hui, engagé un ensemble de discussions avec les salariés et de présentations devant différentes instances.

Il apporte des précisions concernant ces échanges et en donne la liste.

- Un vote favorable unanime du Conseil scientifique de Sciences Po.
- Un vote mitigé au Conseil social d'administration (CSA) de France Stratégie, avec une expression syndicale disant qu'il fallait améliorer le processus mais pas empêcher la fusion.
- Un vote favorable du CSA de l'IEP de Paris, à l'issue d'une discussion très riche.
- Un vote favorable en Comité social et économique (CSE) de la FNSP.
- Un vote favorable au Conseil de l'Institut hier, avec 16 voix pour et 6 abstentions. Avec les mêmes réserves des représentants des salariés de la FNSP, regrettant et réprouvant l'accélération du processus.

Xavier Ragot conclut en soulignant qu'il y a des inquiétudes du personnel sur lesquelles il faut désormais répondre dans des délais courts ; c'est l'engagement qu'il a pris vis-à-vis des salariés de l'OFCE et du CEPII. Il y a une adhésion au projet, mais il y a encore des inquiétudes résiduelles, pour lesquelles il est convaincu de parvenir à trouver des perspectives rassurantes à très court terme.

Laurence Bertrand Dorléac demande à Luis Vassy s'il souhaite s'exprimer à la suite de Xavier Ragot.

Luis Vassy insiste sur le fait que c'est un beau projet et rappelle que Sciences Po avait deux impératifs dans sa discussion avec l'État, qui ont été tous les deux respectés. Il les rappelle.

- Le maintien de l'indépendance de la structure ; la nomination du président par Sciences Po permet de répondre à cette exigence. Certains voulaient aligner le mode de gouvernance de la nouvelle structure sur celui du CEPII. Mais le CEPII est un service du Premier ministre, or l'idée est au contraire d'avoir un centre de recherche indépendant. Cela a été bien entendu, finalement.
- La dimension budgétaire. Il note au passage que Sciences Po a donc probablement subventionné l'OFCE depuis les années 1980, puisque les 3 % de frais de gestion ne couvraient certainement pas les coûts induits par la présence de l'OFCE à Sciences Po. Le passage de 3 % à 8,5 %, qui signifie le maintien des 3 % pour l'OFCE mais un taux plus élevé sur le CEPII, ramène à une moyenne plus raisonnable permettant de protéger les intérêts financiers de Sciences Po.

Il met l'accent sur l'ampleur du travail d'instruction du dossier. Les questions financières, la reconstitution de tous les coûts, les baux à prendre, la transformation de tous les contrats de travail, puisque les salariés du CEPII passe d'un statut public à des contrats privés FNSP, reconstituer le taux de charges différent etc. Tout cela a représenté un énorme travail pour le Secrétariat général, d'une part, et la direction des ressources humaines (DRH) de Sciences Po, d'autre part. Tout cela a été fort bien instruit, dans les délais, en dépit des arrêts et des coups d'accélération auxquels Sciences Po a dû faire face. Il se déclare très confiant dans le succès de cette opération, si le Conseil la valide.

Laurence Bertrand Dorléac fait une remarque sur le changement de nom : « s'il faut conserver la tradition, peut-être faudrait-il ajouter cette dimension européenne. Il y a déjà un nombre de lettres impressionnant, il suffirait de jouer avec elles ».

Elle ouvre la discussion.

Henri de Castries votera avec enthousiasme en faveur de ce rapprochement. Il pense que si Raymond Barre était là ou si ses mânes sont dans la salle, il inspirera le vote. Il trouve que ce rapprochement a énormément de sens. En outre, il me semble avoir été bien négocié. Il espère que cela ne conduira pas l'État, *a posteriori*, à essayer de faire des économies de bouts de chandelles et, après vous avoir fait de belles promesses, n'en délivrer qu'une partie décroissante.

Il lui semble tout à fait légitime d'évoquer la dimension européenne pour justifier cette fusion ; il imagine que dans l'organisation des programmes de travail, cela conduira à faire des choix et aimerait en savoir plus à ce propos. Il ne faudrait pas que la dimension européenne soit la justification de la fusion et que les travaux dans les années qui viennent – son propos est volontairement caricatural – soient inchangés. Comment ce motif stratégique hautement pertinent se traduira-t-il dans la définition des priorités et dans l'organisation ?

Alexandre Mariani tient aussi à saluer la qualité des échanges. Il espère que Xavier Ragot a apprécié ceux qu'il a eus dans toutes les instances, pas uniquement au CSA. Les discussions qui ont eu lieu au CSE, étaient très intéressantes elles aussi et les élus avaient beaucoup de questions.

La question financière a déjà été évoquée ; Alexandre Mariani suppose que tout le monde a bien compris quels sont les avantages et les points d'interrogation du montage financier.

Pour lui, l'élément important était vraiment l'accompagnement des salariés concernés. C'est toujours un peu l'histoire de l'œuf et de la poule, c'est-à-dire que tant que ce n'est pas voté, on ne peut pas accompagner des situations individuelles, mais comme le projet est présenté dans les instances et que les personnes n'ont pas forcément toutes les informations, cela peut expliquer certaines réactions. Il pense qu'il faut entendre ces inquiétudes et y répondre assez vite, si le projet devait être voté aujourd'hui.

Il insiste sur le fait que c'est l'accompagnement RH qui fera vraiment la différence pour la réussite de ce projet.

Xavier Ragot prend très au sérieux la question budgétaire, qui est réelle, c'est-à-dire comment la structure est capable d'absorber des chocs comme la possibilité d'un désengagement de l'État ou d'un gel.

Cela l'amène à dire que cette question budgétaire réelle a été prise très au sérieux. Il ne tient nullement à peser sur les finances de la FNSP, c'est aussi la condition de l'indépendance de l'OFCEPII. Des éléments, qui pourraient être chiffrés si nécessaire, devraient rassurer tout le monde dans les scénarios les pires.

Didier-Roland Tabuteau constate que ce projet va vraisemblablement dans le bon sens, mais a une interrogation sur l'objet du centre, résultant notamment de l'article du projet de

convention sur les missions. Lorsqu'on y évoque l'analyse et la compréhension des politiques, la contribution au débat public ; cela signifie-t-il que ce centre n'aura nullement vocation à aider à l'élaboration des politiques publiques ? On constate régulièrement les insuffisances d'études d'impact, notamment en matière économique, *a fortiori* quand il s'agit des enjeux européens. Tel que c'est défini ici, c'est un centre d'analyse, d'expertise, qui ne contribuera pas à la préparation des politiques publiques. Le centre semble être complètement en dehors, en position d'observateur et d'analyste, pas en position de structure qui nourrit la réflexion avant que les politiques ne soient lancées. Quand on réunit un centre de recherche avec un service du Premier ministre, on peut se poser la question de connaître son positionnement par rapport à l'État.

Régine Serra profite de la présence de Guillaume Sarrat de Tramezaignes pour l'interroger sur l'articulation entre cette nouvelle structure, dont elle comprend tout à fait la finalité, et le département d'Économie de Sciences Po.

Concernant l'articulation entre la décision publique et un centre de recherche, **Xavier Ragot** précise qu'il s'agit-là de la réalité quotidienne de la tâche de l'OFCE. L'OFCE n'est pas une administration, c'est un centre de recherche, mais par ses objets, le budget de l'État, ce centre est amené à faire de l'évaluation des politiques publiques mais peut aussi jouer un rôle dans leur élaboration. L'OFCE est fréquemment consulté par l'exécutif, le législatif, dans différents cadres, et est amené à s'exprimer sur des projets. À cet égard l'OFCE peut être un acteur, parfois, dans la réflexion confirmant ou faisant émerger les thèmes nouveaux. Il en sera de même pour l'OFCEPII.

Néanmoins, il y a une demande légitime de l'exécutif qui dit : « On se sépare d'un actif important, le CEPII, nous voulons pouvoir consulter le centre ». Ce débat a déjà eu lieu ; le point d'arrivée a été de proposer que les services du Premier ministre puissent poser une question au centre par semestre, à laquelle il devra répondre.

Néanmoins, l'indépendance académique de ce centre est cruciale ; s'il est soupçonné d'être politisé ou instrumentalisé par l'exécutif, il perdra de son utilité dans le débat public. Néanmoins, être proche de la décision publique et contribuer aux élaborations à la demande du Premier ministre est utile.

L'OFCEPII ne sera pas une administration, il n'aura donc pas à répondre à des injonctions dans les 48 heures ; d'autres le font bien mieux qu'eux, notamment le Trésor, où la qualité des analyses est toujours de haut niveau. L'OFCEPII n'a pas vocation à être un « sous-Trésor ».

Il laisse Guillaume Sarrat de Tramezaignes répondre à la question concernant le département d'économie.

Guillaume Sarrat de Tramezaignes précise que le département d'Économie applaudit des deux mains cette initiative et, pour autant, regarde le sujet d'un peu de loin. Ceux qui vont rejoindre Sciences Po au sein de l'OFCEPII sont assimilés à des économistes experts qui travaillent sur un objet appliqué ; le département d'Économie de Sciences Po se concentre sur d'autres dimensions de la science économique.

Le département soutient ce projet, parce qu'il est bon pour l'OFCE et bon pour l'institution, parce que cela renforce Sciences Po dans sa position de contributeur aux débats publics, notamment au débat public économique. L'OFCE et le département d'Économie sont très

complémentaires, il y a des vases communicants, mais les personnes qui se trouvent dans l'une et l'autre structure ne sont pas tout à fait les mêmes.

Institutionnellement, il est très important que Sciences Po se renforce et confirme son rôle dans la participation au débat public, d'un point de vue plus national. À titre personnel, il a souvent une profonde frustration, à constater que, sur l'objet européen, il n'y a pas en France d'interlocuteurs comparable au *Kiel Institute*, en Allemagne, ou à Bruegel, en Belgique.

Xavier Ragot ajoute que l'OFCE, comme l'OFCEPII, est ancré dans le système d'enseignement supérieur et de recherche français. L'OFCE a créé un département « Économie et environnement », qui étudie la SNBC 3, travaille avec l'ADEME et est dirigé par Anne Épaulard, professeure des universités à Dauphine. La surface de l'OFCE, son ancrage et le type d'étude qu'il réalise font qu'il a des liens avec la *Paris School of Economics* (PSE). Il y aura donc encore des effets cumulatifs, attractifs, mais la stratégie de construction de l'OFCEPII est vraiment de maximiser l'efficacité dans le débat français européen, avec des ressources françaises.

Ramon Fernandez précise qu'il est client/consommateur de l'OFCE et du CEPII depuis de nombreuses années. Il note qu'on se lamente assez souvent en France quant à l'impossibilité de faire évoluer les organisations telles qu'elles sont. Il dit donc bravo à tous ceux qui contribuent à ce rapprochement, parce qu'il pense que c'est la condition pour que le nouvel ensemble puisse avoir plus d'impact. La France en a besoin, elle a besoin de voix indépendantes qui puissent donner des avis, sur lesquels il est possible de s'appuyer. Nombreux sont ceux qui seront vigilants et veilleront à ce que la mise en œuvre de ce projet soit en ligne avec les espoirs qu'il inspire. Il votera donc pour, évidemment.

Laurence Bertrand Dorléac soumet la résolution au vote

(Xavier Ragot ne participe pas à la délibération et quitte la salle.)

Projet de résolution n° 1 : autorisation de signature d'une convention relative à la création de l'OFCEPII

➡ **Le conseil d'administration adopte à la majorité de ses membres présents ou représentés la résolution n°1 avec 20 voix pour et 4 abstentions.**

(Pour le point suivant, Luis Vassy n'assiste pas à la discussion.)

5. Évaluation de l'atteinte des critères d'attribution et fixation consécutive de la part variable de la rémunération de l'Administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques et du Directeur de l'Institut d'études politiques de Paris au titre de l'année 2025

Laurence Bertrand Dorléac indique que les membres du Conseil vont étudier l'évaluation de l'atteinte des critères d'attribution et la fixation consécutive de la part variable de la rémunération de l'administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques et du directeur de l'Institut d'études politiques de Paris au titre de l'année 2025. Elle précise que l'année 2026 sera abordée ensuite.

Elle rappelle que ce Conseil a voté le 15 mars 2023 en faveur du principe d'une part variable. Après moult échanges et débats, des critères discutés en commission et au Conseil d'administration, ont été votés le 24 mai 2023.

La note que les membres du Conseil ont reçue est claire et détaillée. Elle remercie le Secrétaire général, Sébastien Hua, d'avoir complété cette information, à la demande d'Inês Fontenelle. Le Conseil dispose de tous les éléments pour les discuter. Elle propose que les membres du comité des rémunérations n'hésitent pas à intervenir et à partager leurs réflexions avec le Conseil.

Elle ouvre la discussion.

(Audrey Azoulay se déconnecte.)

Horatia Muir Watt fait un point d'ordre. Elle demande qui peut assister à cette délibération et si les membres du bureau du directeur doivent siéger pendant cette délibération.

Laurence Bertrand Dorléac interroge Léonard Gourinat, directeur des affaires juridiques de Sciences Po.

Léonard Gourinat ne pense pas qu'il y ait d'incompatibilité de principe et considère que c'est à la présidente de décider si les personnes invitées *ès qualités* au titre de la représentation de l'administration doivent ou non assister à la séance pendant cette délibération, en application de l'article 15 du règlement intérieur.

Inês Fontenelle soutient ce que vient de dire Horatia Muir Watt.

Carlo Barone voulait intervenir plus généralement sur le point, mais soutient lui aussi la proposition d'Horatia Muir Watt, évidemment.

Henri de Castries précise que dans une gouvernance privée, qui n'est pas toujours un modèle mais qui peut parfois être une source d'inspiration, seuls les administrateurs sont présents dans la salle lors de ce genre de vote.

Laurence Bertrand Dorléac propose donc de procéder ainsi.

(Sébastien Hua, Nathan Haïk, Léonard Gourinat, Michel Gardette et Jérôme Eustache n'assistent pas à la discussion.)

Elle propose que Patricia Cabrol-Lavergne reste présente afin d'assurer le secrétariat.

(Assentiment général)

Elle ouvre la discussion.

En préambule, **Inês Fontenelle** rappelle l'opposition de principe des élus étudiants à cette part variable sur laquelle elle ne reviendra pas.

Sur le fond, il y a deux problèmes de méthode à leurs yeux.

- D'une part, le critère du *leadership* n'est pas analysé dans la note ; on ignore donc comment le comité a évalué le directeur sur ce point ;
- D'autre part, ils avaient l'impression que les critères de la part variable avaient été fixés par le directeur lui-même ; ils ont désormais également l'impression que l'évaluation a également été conduite par ses soins, tant le manque d'esprit critique est flagrant dans cette note.

Elle souhaite commenter sept points spécifiquement.

Concernant le dialogue avec les étudiants, faut-il rappeler les 13 exclusions qui sont totalement inédites dans l'histoire de Sciences Po, dont celle de la présidente du premier syndicat étudiant de Sciences Po, qu'elle représente ici ? Elle rappelle que certains étudiants sont toujours exclus et souligne le nombre record de dossiers en section disciplinaire.

Luis Vassy n'a jamais rencontré les étudiants en rendez-vous individuel, ni son syndicat étudiant, contrairement à ce qui est écrit, et il n'a assisté que deux fois au Conseil de la vie étudiante et de la formation (CVEF), dont une fois lorsque ce Conseil l'a convoqué. Aucun des points mentionnés ne porte sur la qualité du dialogue avec les étudiants. Ils frôlent parfois le ridicule ; elle cite, par exemple, la participation à une course de 5 km ; « peut-être pourrait-on, l'année prochaine, être plus ambitieux et viser les 10 km ? », ajoute-t-elle.

Concernant les admissions, le prétendu retour à l'excellence qui a été célébré dans ce Conseil n'est pas confirmé par les chiffres. Le pourcentage de mentions Très bien est resté quasiment inchangé par rapport à 2024, il baisse même si l'on se réfère, par exemple, à l'année 2022, où 97 % des admis avaient une mention Très bien. Par ailleurs, la note se garde bien de mentionner la baisse du taux de mentions Très bien dans la voie CEP par rapport à 2024, ce qui, précise-t-elle, n'a rien d'inquiétant. Ils comprennent donc mieux ce que recouvre cet attachement à l'excellence : une réaction aux critiques d'une certaine presse et de certains lycées qui s'estiment supérieurs aux autres. Ils invitent par ailleurs les membres du Conseil à lire le rapport de Marco Oberti qui montre que ce recrutement trop scolaire empêche l'ouverture sociale de Sciences Po. Elle souligne que le directeur a supprimé en 2025 19 places de la voie CEP, à laquelle il dit pourtant être très attaché, en la faisant passer sous la barre des 10 % admis, et non pas 15 % comme il l'a dit en début de séance, et en augmentant en parallèle toutes les autres voies d'admission de 129 places.

Ils souhaitent aussi corriger une *fake news* : les points de jury pour les boursiers n'ont pas été mis en place par le directeur, ils avaient été votés en avril 2024 au Conseil de l'Institut.

La fracture géographique s'est également aggravée cette année, avec une hausse des admis issus des académies les plus favorisés d'Ile-de-France et une baisse des autres, et elle ne mentionne même pas ici le feuilleton chaotique autour de la réforme des admissions, entre annonces de concours écrits, d'oraux en présentiel et de tests cognitifs qui n'ont jamais vu le jour et qui sont, à ses yeux, un manque de respect pour les étudiants concernés, sans parler de la suppression des bourses CROUS pour les étudiants européens en première année. Qu'en est-il, donc, de l'ouverture sociale au niveau européen ? Et même des boursiers CROUS tout court, dont on ne connaît toujours pas le pourcentage à Sciences Po pour cette année ?

Concernant la communication, plusieurs articles de presse ont fait état du climat tendu à Sciences Po, d'une dérive autoritaire, de pratiques discriminantes de la part d'un salarié, d'un dialogue difficile, y compris *Le Monde*. Sur la recherche, on n'a rien vu ; en revanche, on aura pu apprécier les attaques frontales contre les professeurs qualifiés de « sectaires », des procédures de recrutement remises en cause, etc., et une communication institutionnelle à Sciences Po qui juge positif de valoriser cette même presse, avec une communication qui a été

extrêmement tournée autour du directeur. Ce dernier a lui-même fait voter une règle de réserve institutionnelle, mais ne se gêne pas pour s'en affranchir afin de se promouvoir personnellement.

Sur la faculté permanente cette fois-ci, elle laissera les élus enseignants s'exprimer sur le sujet, mais les recrutements qui sont mentionnés ne s'inscrivent pas dans les choix et les décisions du directeur. Le programme de recrutement est celui de Sergeï Guriev. Il date de 2023, avec donc des décisions prises en 2023, mises en place en 2024 et réalisées en 2025 ; s'en attribuer aujourd'hui le mérite, et plus encore le versement d'une part variable à ce titre, est, pour Inès Fontenelle, curieux et, par ailleurs, elle note que les départs CNRS n'ont apparemment pas été comptabilisés dans la note.

Sur les classements, Sciences Po a perdu la première place au *Times Higher Education*. C'était un des seuls critères objectifs ; il n'est pas atteint et il est curieux, là aussi, de chercher à le relativiser après coup. Même chose pour le classement sur l'impact.

Sur l'École du climat, elle précise qu'il y a uniquement 14 étudiants du Bachelor de Sciences Po qui ont exprimé le vœu de la rejoindre, ce qui n'est pas un franc succès, contrairement à ce qui peut être dit. Les objectifs d'effectifs changeant de document en document, on ne sait plus quel est vraiment l'objectif de cette école.

Sur les VSS, on apprend qu'il n'y a plus de signalement, ce qui est inquiétant ; difficile de croire que les signalements ont disparu. On ne sait pas comment ils sont remontés à la CEIP, à la section disciplinaire. La note ne comporte aucun chiffre sur la question. Il n'y a pas non plus de mention sur les discriminations !

Elle ne va pas commenter le reste, mais pour la plupart des critères, comme sur les salaires, les concours, les appels à projets, etc., il n'y a ni trajectoire ni comparaison avec les années précédentes. Les analyses n'ont donc pas beaucoup de sens. C'est d'ailleurs pour cela qu'elle a demandé un certain nombre de chiffres - elle remercie d'ailleurs le Secrétaire général, de les lui avoir communiqués, même s'il est toujours difficile de faire une analyse complète, étant donné qu'il avait, de son côté, accès à toute l'information.

On ne peut pas non plus mesurer, selon elle, la performance du directeur sur beaucoup de points, notamment la recherche, et encore plus quand cela concerne les périodes passées.

Sur les salariés, beaucoup de points ne concernent pas du tout des réalisations de cette année, mais des projets ; là aussi, il est difficile de comprendre ce que cela fait ici.

Par ailleurs, elle regrette de ne pas avoir pu participer à un échange plus complet sur cette part. Le taux de 22 % n'est pas compréhensible, on ne sait pas comment il a été calculé ; pourrait-on lui donner une explication du mode de calcul ? Cela donne l'impression qu'il s'agit d'une prime automatique.

Les élus étudiants aimeraient rediscuter l'intégralité de cette évaluation, qui, à leurs yeux, ne repose pas sur des indicateurs ni sur des comparaisons sur le long terme et qui, ce faisant, ne légitime pas le choix de ce taux.

Carlo Barone formule quelques observations de méthode sur la manière dont les indicateurs statistiques ont été mobilisés dans ce document.

En effet, en le lisant, il a l'impression que les comparaisons entre 2025 et les années précédentes y apparaissent de manière assez sporadique et sélective.

Par exemple, s'agissant des admis par la voie générale, le rapport évoque un renforcement du niveau académique des profils retenus, mais sans fournir aucune comparaison dans le temps qui permettrait d'appuyer cette appréciation.

En revanche, une comparaison statistique est présentée seulement pour la part CEP, qui fait apparaître une amélioration. Pourquoi compare-t-on seulement une voie et pas l'autre ?

(Katja Langenbacher quitte la salle et se connecte.)

Même constat, selon lui, pour plusieurs autres indicateurs ; ainsi, par exemple, pour le taux d'emploi des diplômés de Sciences Po, aucune comparaison n'est proposée, ce qui ne permet pas d'apprécier s'il y a eu une évolution entre 2025 et les années précédentes, et dans quel sens. De même, à propos des financements de recherche obtenus dans le cadre d'appels à projets compétitifs (ERC, ANR) ; c'est un indicateur important, pour lequel on dispose de données en série, mais aucune mise en perspective temporelle n'est fournie.

L'exemple peut-être le plus frappant concerne la levée de fonds. Plusieurs actions réalisées en 2025 sont mentionnées dans le document, mais sans aucune indication quantitative permettant de savoir si les résultats obtenus marquent ou pas une progression par rapport aux années précédentes. Pourtant, nous disposons de données en série temporelles de tous ces indicateurs, ainsi que pour beaucoup d'autres qui figurent dans le rapport.

Dans certains cas, une comparaison temporelle est bien proposée ; en revanche, il est difficile de l'interpréter, d'en tirer des conclusions. Par exemple, le rapport évoque une progression marquée de la satisfaction étudiante, qui passe de 83 % à 85 % au premier semestre, puis est stable au second, mais sur ce point, le rapport n'indique aucune action spécifique portée par la direction qui permettrait d'expliquer cette variation somme toute modeste.

Évidemment, il faut reconnaître que les indicateurs sur l'insertion professionnelle, la satisfaction étudiante, les financements pour la recherche, etc. témoignent de résultats très positifs, qui se maintiennent stables à un niveau élevé au fil des années, mais il reste souvent difficile de déterminer dans quelle mesure ces résultats seraient liés à des initiatives de la direction actuelle ou s'ils relèvent simplement du fonctionnement pour ainsi dire ordinaire d'une institution comme Sciences Po, dont la qualité repose aussi sur l'engagement des enseignants, des chercheurs, du personnel administratif et sur la qualité des étudiants.

Pour terminer, il pose une question, qui fait écho à la précédente intervention : il voudrait comprendre comment on en est arrivé à proposer une part variable fixée à 22 %. Pourquoi 22 % plutôt que 20 %, 24 %, 15 % ? Quelle est la méthode de calcul qui a conduit à ce résultat ?

Carlo Barone voit bien dans le rapport que chaque indicateur a un poids arithmétique prédéfini, par exemple 25 % pour la soutenabilité du développement de l'institution. Il suppose que la proposition finale de 22 % de part variable répond à l'attribution d'un score numérique à chacun de ces groupes d'indicateurs, mais ces scores ne sont pas explicités dans le document, ce qui ne permet pas de comprendre comment on est arrivé à cette proposition finale et comment elle est liée aux commentaires qualitatifs qui figure dans ce document. Il lui semblerait utile d'explicitier davantage cette méthode de calcul afin de rendre la proposition concernant la part variable plus transparente.

Alexandre Bompard sait que les règles de gouvernance privée ne sont pas les meilleures, mais elles existent quand même. En général, il y a un comité des rémunérations et de la gouvernance ou un comité des rémunérations. L'usage est que ce comité se réunisse, fasse des propositions, les présente aux membres du Conseil, lesquelles, éventuellement, portent une appréciation puis votent. Chacun peut donner son avis sur l'ensemble des éléments, mais cela peut prendre trois

heures, parce que chacun peut avoir un petit avis, et surtout, il existe un comité qui est dédié à cela. Soit ce comité ne sert à rien, soit il sert, il a travaillé cette question, il présente sa préconisation. Dès lors, éventuellement on fait une ou deux observations, mais si chacun donne des appréciations, sur une quarantaine ou une cinquantaine de critères, il considère qu'on s'écarte un peu des principes de gouvernance, sur une question qui est importante.

Il serait vraiment intéressé, avant d'autres prises de parole, que le comité en charge dise comment il a adopté les éléments de rémunération, et ensuite, s'il y a des remarques, qu'elles soient données ; c'est une question de principe de gouvernance.

Laurence Bertrand Dorléac remercie Alexandre Bompard et propose que le comité des rémunérations s'exprime sur les critères et la discussion qui a été la sienne.

Laurence Parisot précise qu'elle n'a pas assisté à la totalité des débats de ce comité mais va néanmoins tenter de répondre.

Il y a sur ce document un rappel des thèmes, du contenu de ces thèmes, qui ont été choisis pour évaluer la part variable du directeur.

Elle revient rapidement sur une remarque d'Inês Fontenelle : ces thèmes ont fait l'objet d'un débat dans un comité spécifique qui date déjà d'il y a un certain temps et que tout le monde a validé, à l'époque.

Chacun de ces thèmes a un poids dans cette part variable et il est rappelé dans cette note que, par exemple, la qualité et le développement académiques représentent 30 % de cette part variable, que les critères liés à ce qui est environnement, social et gouvernance représentent 25 %, etc.

C'est sur la base de ces différents critères que le comité a évalué l'action du directeur de Sciences Po et qu'il a été estimé que le travail avait été rempli et les objectifs atteints dans une certaine proportion.

Indépendamment de ces poids et de ces chiffres, elle rappelle que c'est une illusion de considérer qu'il y a une formule mathématique, économétrique, qui permettrait de peser au trébuchet exactement ce que l'on a le droit de donner en part variable à un directeur, il y a forcément quelque chose qui s'estime autrement.

À cela, elle ajoute une ou deux autres dimensions.

Dans les échanges au sein du comité, il y a toujours à l'esprit la nécessité de penser à l'attractivité de cette mission.

Ce comité considère que Sciences Po a aujourd'hui, elle le dit franchement, un directeur talentueux et efficace.

(Départ d'Horatia Muir Watt.)

Elle reprend certains des points mentionnés par Inês Fontenelle. Il est fort possible que le directeur pourrait faire mieux dans le dialogue, peut-être avec les étudiants, peut-être avec elle en particulier. Elle a l'impression qu'il y a là une petite amélioration à faire, mais que, globalement, l'objectif était de dire que la situation à Sciences Po a changé et qu'elle a changé sous l'impulsion de ce directeur.

Deuxième remarque, on ne peut pas faire comme s'il n'y avait pas un marché des bons directeurs d'établissement d'enseignement supérieur, qui doit dépasser le simple marché

français. Sciences Po est une institution internationale, avec une vocation européenne. Elle est obligée de l'intégrer. Il faut inclure dans la rémunération, le fixe comme le variable, quelque chose qui doit prendre en considération le *benchmark* avec les autres. Elle laissera Sandra Lagumina ou Véronique Morali apporter des précisions sur la méthode de calcul mais précise que le comité n'a pas voulu aller au maximum, pas simplement pour faire plaisir à quelques membres de ce Conseil, en pensant que certains d'entre eux n'allaient pas être satisfaits, mais parce qu'ils pensent qu'il y a encore des choses à améliorer.

En conclusion, elle reprend ce qu'a dit avec force et justesse Alexandre Bompard, il n'y a pas lieu de commencer à rentrer dans le détail de chacun des éléments, cela n'a pas de sens.

Sandra Lagumina ayant participé à cette discussion qui a été assez longue et très nourrie, précise qu'il ne faut pas imaginer que cela a été quelque chose sur lequel les membres du comité se sont mis d'accord tout de suite ; tout au contraire.

C'était tout d'abord la première fois que ce comité procédait à cet exercice jusqu'au bout, c'est-à-dire regardait ce qui, collectivement, avait été adopté comme critères l'année N-1 à l'aune des résultats qu'ils avaient sous les yeux. Il y a là des éléments, soit qualitatifs, soit illustratifs, qui justifient telle ou telle appréciation. Elle pense que cela est vraiment très important, qu'on ne peut pas être dans un point par point, qu'on n'est pas dans une entreprise où il y a un multiple d'EBITDA ou une rentabilité, qui sont des objets assez simples à évaluer, qui peuvent donner mathématiquement X. Le comité a repris tous ces éléments et essayé de les objectiver le plus possible.

Certains membres du Conseil ne s'en rendent peut-être pas compte, mais l'exercice de transparence qui a été fait, en donnant ces éléments de la même manière qu'ils les ont eus, est assez rare dans ce genre de travaux.

Effectivement, peut-être que le point d'atterrissage, qui est de ne pas avoir donné le maximum, montre qu'il y a eu des débats en interne, qu'il y avait peut-être des efforts à faire sur un certain nombre d'éléments, mais globalement, et c'est le message principal qu'ils ont voulu faire passer, le comité considérait que le démarrage du mandat de Luis Vassy était très positif, qu'il avait fait quelque chose de crucial à leurs yeux, compte tenu de la situation de l'établissement, la remise au calme d'un établissement qui peut à présent se consacrer aux vrais enjeux, qui sont des sujets académiques, des sujets de long terme, etc. Que Sciences Po était un peu sortie d'une ornière dans laquelle elle se trouvait depuis quelques années. C'est le premier constat qu'ils ont souhaité saluer.

Ensuite, sur l'ensemble des critères, parfois, certains des membres du comité avaient des avis très positifs, d'autres plus nuancés. C'est ce qu'on retrouve dans les 22 % auxquels ils sont parvenus aujourd'hui.

Véronique Morali ajoute que la multiplicité de critères ne permet pas, comme l'ont dit Laurence Parisot et Sandra Lagumina, d'analyser point par point, avec une quantification de ce que cela signifie pour y arriver.

En effet, le comité n'a pas proposé le maximum, pour signifier qu'il y a des critères sur lesquels eux-mêmes ne pouvaient pas évaluer très précisément.

Il est possible de débattre de la qualité du dialogue et de tout ce qui est très qualitatif, mais dans l'ensemble, le comité recommande au Conseil d'approuver une forme de complément variable, qui n'est pas non plus colossal, eu égard à l'attractivité que décrivait Laurence Parisot ; c'était

quand même un point récurrent pour cette institution, elle estime qu'on ne le rappellera jamais assez.

Le comité a effectué un exercice qui n'est peut-être pas parfait, qui n'est pas méthodologique au sens de la quantification ligne à ligne. Mais il y a beaucoup de lignes, il y en a sans doute trop d'ailleurs, elle pense qu'il faudra simplifier à nouveau – ce n'était pas l'objet là, mais les membres du comité se sont dit qu'il était difficile d'attribuer une valeur chiffrée à toutes les lignes, cela n'avait aucun sens. Les membres du comité ont accompli quelque chose qui leur semblait honnête, équilibré, tenant compte de la perception qu'ils pouvaient en avoir pour le compte du Conseil et qui témoignait aussi des bons résultats perçus à l'extérieur. C'est vrai, il y a le classement, cela a été débattu ; le comité n'a pas d'œillères, il sait très bien ce qui a été moins concluant. D'ailleurs, ils n'ont pas proposé l'intégralité de la part variable.

Laurence Bertrand Dorléac veut tout d'abord témoigner du sérieux de la discussion. S'il y a de nombreux critères, c'est parce qu'ils ont été en partie ajoutés, à la demande des membres de ce Conseil. La politique à mener en la matière sera forcément en évolution et les critères changeront probablement d'une année à l'autre, certains objectifs étant révolus.

Concernant la question sur les CEP, il lui semble que le directeur a déjà répondu dans cette séance même. Sur le manque de signalements des VSS, elle met en garde contre les procès d'intention : à sa connaissance, le service des VSS existe toujours et traite des cas qui lui sont signalés.

Inês Fontenelle précise qu'il n'y a plus de signalement qui remonte à la section disciplinaire, ce qui n'est pas la même chose.

Laurence Bertrand Dorléac répond qu'il lui semblait que les questions de VSS étaient toujours traitées avec sérieux. Pour l'action des enseignants, des chercheurs, de l'administration, n'est-elle pas orchestrée par le directeur ?

Elle donne la parole aux autres membres du Conseil en leur demandant d'être synthétiques, parce qu'il y a d'autres points à l'ordre du jour et que les documents sont tout de même suffisamment précis pour que le Conseil puisse juger désormais sur pièces.

Léon Flachat-Berne avoue être assez surpris par les arguments qui viennent d'être avancés pour justifier cette part variable. À son sens, des critères ont été votés ; c'était le sens de cette part variable : elle était basée sur ces critères. Désormais, on parle d'approche globale, d'impulsion, cela a tout de même été évoqué...

Laurence Parisot intervient en disant : « Non, pas du tout ! »

Léon Flachat-Berne reprecise son propos. On vient d'évoquer ces critères, mais également la nécessité de prendre en compte une approche globale, de prendre en compte des critères d'attractivité qui lui semblent dépasser le cadre ou le sens de cette part variable, car, du moins, ce n'est, à son sens, pas ce qui a été voté, puisqu'ils ont voté sur des critères.

Par ailleurs, il revient sur ce qui a été soulevé par Carlo Barone et Inès Fontenelle. Cela ne relève pas forcément de la recherche du détail ou de savoir si tel ou tel objectif a été atteint sur des perceptions individuelles. Il y a tout de même un certain nombre d'erreurs matérielles dans les arguments qui sont avancés. Le sujet des présences en CVEF a été évoqué ; il est vrai que « deux fois », est une forme de répétition, mais écrire « une présence répétée », alors que c'est deux fois sur onze séances, dont une seule fois en séance ordinaire, est tout de même un peu étonnant. Il en va de même pour les évocations concernant les biais sociaux de la nouvelle procédure d'admission, puisqu'il est question d'une réduction des risques de biais sociaux, sachant que le travail scientifique de Marco Oberti mené sur la procédure 2021-2024 attestait qu'il n'y avait pas de biais sociaux à note égale dans la procédure d'admission précédente. Il a donc du mal à voir comment on peut réduire à plus que zéro.

Cet ensemble d'éléments, et les questions soulevées, qui sont légitimes, interrogent un petit peu sur comment on arrive à 22 %, sachant que les éléments fournis ne vont pas forcément dans le sens de ce qui peut être constaté par ailleurs. Cela ne lui semble pas être du détail et du subjectif.

Régine Serra rappelle en préambule qu'elle s'exprime ici en tant que représentante du personnel ; elle le précise, parce qu'il s'agit d'un sujet toujours un peu délicat à discuter quand on est salarié de Sciences Po.

Elle rappelle que la FNSP est une fondation de droit privé, à but non lucratif, avec une mission de service public : la formation et la recherche. Cette mission est portée par les personnels de Sciences Po, et si Sciences Po fonctionne aussi bien et si tout va bien à Sciences Po, c'est principalement parce que les personnels et la faculté permanente restent engagés dans leur mission au service des étudiants principalement.

Elle remercie le comité de rémunération pour le travail et l'élaboration du document, mais souligne que ce qui a été proposé ici est construit sur des éléments qui ont été transmis par la direction et qu'il faut tout de même se méfier d'un certain narratif ; les prises de parole précédentes d'Inès Fontenelle, de Carlo Barone et de Léon Flach-Berne lui semblent importantes. Elle croit qu'il importe de savoir déconstruire le narratif.

Elle n'est pas convaincue de la qualité du dialogue social dans cette maison, mais considère que le secrétaire du CSE pourra certainement mieux en parler qu'elle. Les salariés ont assisté à plusieurs reprises à des décisions unilatérales de l'employeur ; pour elle, c'est un indicateur d'un dialogue social qui ne fonctionne pas forcément très bien.

Elle n'est pas non plus convaincue du dialogue avec les étudiants et avec la communauté étudiante, alors que c'est le public principal, ce sont les usagers de Sciences Po – c'est pour les étudiants que les salariés, les professeurs travaillent ici, pour leur formation, pour leur avenir. Inès Fontenelle et Léon Flach-Berne, à leur manière, l'ont exprimé.

Elle ne sait pas non plus quelle est la part du directeur-administrateur dans l'organisation de la vie scientifique de l'institution. Elle rappelle que la vie scientifique de Sciences Po est organisée autour de centres de recherche, que les centres de recherche ont leur autonomie dans l'organisation de séminaires, conférences, événements scientifiques.

Il y a toute une série d'éléments, dans les indicateurs qui ont été proposés, qui la dérange et qui l'interpelle.

Enfin, elle est étonnée que l'on puisse proposer une part variable à 22 %, c'est-à-dire quasiment le maximum (25 %). Elle aussi a été responsable d'une équipe ; quel est le signal que l'on donne ? Que tout est parfait ? Quelle est la marge de progression pour aller vers du mieux ? Elle

croit que ce serait adresser un très mauvais signal au directeur-administrateur que de le remercier ainsi pour son engagement lors de ces 18 derniers mois.

Elle estime que nombre des éléments qui figurent dans cette note sont le résultat d'une politique générale de Sciences Po menée depuis des années. Elle n'a pas vu d'évolution majeure depuis ces 18 derniers mois, si ce n'est, en effet, et elle en remercie le directeur, une certaine sérénité. Mais elle croit que c'est aussi parce que beaucoup ont décidé de se concentrer sur leurs actions d'enseignement, de formation, les étudiants se sont reconcentrés également sur leurs études au quotidien ; elle considère au final que c'est un contexte général qui fait qu'il y a un peu plus de sérénité parce que ce qui se passe dans le monde par ailleurs doit appeler à la sérénité.

Alexandre Mariani propose une approche un peu complémentaire ou différente. Il veut partager avec les membres du Conseil son ressenti en tant que secrétaire du CSE ; en effet, il est délégué syndical et participe aussi aux négociations annuelles obligatoires. Il a eu l'occasion d'évoquer ces négociations lors d'une des dernières séances du Conseil d'administration qui, compte tenu du contexte financier, sont de plus en plus difficiles. On est passé d'augmentations au mérite à 1,5 %, baissées à 1 % pendant deux ans, l'année dernière, elles ont été réduites à 0,5 %, et cette année, la proposition de la direction est à 0 %.

Il mentionne cet élément, parce que, à ses yeux, il y a un décalage en termes de message envoyé. Indépendamment du bilan, même s'il l'on estime et même si le comité d'audit considère que le bilan est très positif, la question n'est pas là. Le sujet central est le message qui est adressé. Quel message le CA envoie-t-il à des communautés qui sont très engagées et auxquelles on dit qu'il n'y aura pas d'augmentation au mérite, en proposant en parallèle une part variable presque au maximum de ce qui est possible ? À son avis, c'est difficilement entendable.

Il ne sait pas s'il est parvenu à expliquer les raisons qui vont motiver son vote, qui ne sont pas forcément un jugement de valeur sur l'action. Il pense que le comité des rémunérations était dans cette logique et c'est tout à fait normal, parce que c'est son rôle, mais son rôle à lui est d'attirer l'attention sur un autre sujet : le message envoyé, parce qu'il peut être très mal perçu par les personnels de Sciences Po.

Anne Béatrice Schlumberger fait une remarque, non sur la façon de travailler du comité ou sur sa manière de sourcer les informations, mais sur la méthode d'évaluation. A la lecture des documents, ce qui l'a frappée est davantage le sentiment d'une confusion entre ce qui relève de la tenue de la fonction et ce qui relève de la performance. Dans son esprit, la rémunération variable correspond à l'atteinte d'objectifs de performance, alors que la tenue de la fonction est sanctionnée positivement par une rémunération fixe. Or, elle a l'impression à la lecture des critères qu'il y en a trop concernant la performance. Elle partage ce qui a été dit par Véronique Morali sur le fait qu'il y a beaucoup trop d'« objectifs ». Ce qui est surprenant, ce n'est pas qu'il les atteigne ou pas, mais qu'il ait accepté tous ces objectifs au départ. C'est un premier problème.

Le deuxième problème qui lui est venu à l'esprit en écoutant notamment la remarque d'Inès Fontenelle est le fait que ces critères d'évaluation ne sont pas objectivés ou très peu. Il est donc très compliqué d'estimer la pertinence du chiffrage fait dans l'évaluation. Bien entendu, de nombreux points ne peuvent pas l'être, mais peut-être certains pourraient-ils l'être davantage. De toute façon, s'il y avait moins de points, on gagnerait en clarté.

Elle précise qu'il s'agit là d'une remarque sur la méthode plus que sur le fond et qu'elle n'a pas de remarque particulière sur le fond.

Charlotte Halpern ne veut pas se prononcer sur le travail qui a été fait par le comité. Elle partage ce qui vient d'être dit par Régine Serra notamment sur les enjeux d'exemplarité, et par Alexandre Mariani sur la façon dont la réception serait faite du côté des personnels de Sciences Po et de la communauté de Sciences Po.

Son point est vraiment sur la méthode, et notamment sur l'objectivité des critères. C'est la première fois qu'un document de ce type est produit et que le Conseil doit se prononcer sur ce type de rapport. Elle croit qu'il est important de se mettre d'accord sur le format et la qualité du format attendue, de telle sorte que le comité et le Conseil puissent effectuer leur travail.

Sur la question de l'objectivité des critères, le point qui a été fait par son collègue Carlo Barone tout à l'heure était sur des enjeux de comparabilité. Quand on pose des critères d'amélioration sur un point ou un autre et qu'on a des données sur trois ou quatre années, la moindre des choses, lui semble-t-il, est de pouvoir mettre ces chiffres en perspective, de telle sorte que l'on puisse à la fois identifier ce qui relève effectivement de l'amélioration, qui a été constatée sur la période, sur laquelle on se prononce et, par ailleurs, ce qui peut être attribué aux équipes précédentes et aux équipes dans leur totalité, voire à un contexte plus large.

Il lui semble que c'est une question de méthode qui n'est pas quelque chose d'absolument absurde, d'autant plus qu'il y a vraiment toute une série d'indicateurs. Il pourrait y avoir moins de critères, mais avec quelques indicateurs très objectifs, qui permettraient de mettre à distance le narratif et d'avoir un point de vue qui permette d'effectuer correctement le travail, à la fois pour le comité, mais également pour le Conseil d'administration, qui doit se prononcer dans la foulée. Ce point, lui semble-t-il, est très important, dans la perspective de ce que les Conseils suivants auront à faire.

Un point l'a interpellée dans ce qu'a dit Sandra Lagumina. Il est vrai que Sciences Po n'est pas une entreprise privée, qu'il n'y a pas des EBITDA et autres, mais il a quand même été décidé de se mettre d'accord sur des critères et sur une part variable. C'est ce que ce Conseil a décidé de faire, il faut tout de même qu'il puisse, à présent, se prononcer aussi sur la méthode et la qualité du travail qui est fourni. Elle estime que pour ces questions d'indicateurs et de méthode, il y a des points à améliorer, sans s'approcher de ce qui pourrait être attendu dans le privé, il y a de sérieuses marges de progression dans ce qui pourrait être rendu l'année prochaine afin que ce Conseil puisse effectuer son travail sereinement.

Véronique Morali répond qu'il faudra alors peut-être sélectionner un nombre réduit, mesurable, quantifiable, pour les objectifs objectivables, car sinon, il y a aussi tous les objectifs plus qualitatifs, liés au narratif, comme le dit, Régine Serra (comme le dialogue avec les étudiants), qui ne sont pas quantifiables. Qui décide de la note sur le dialogue ?

Laurence Bertrand Dorléac précise que ces critères ont été réintégrés à la demande de certains membres du Conseil et qu'ils ne sont pas toujours quantifiables, loin de là.

Régine Serra précise que, concernant le dialogue social, lorsqu'il y a des décisions unilatérales de l'employeur, c'est qu'il ne fonctionne pas bien.

Laurence Parisot a bien entendu les remarques faites, notamment par Charlotte Halpern, mais aussi par d'autres membres du Conseil, invitant à soumettre, la prochaine fois, un tableau

simplifié, pour reprendre le point de Véronique Morali, mais plus construit, et surtout qui permette de mesurer les évolutions dans le temps, ce qui n'a peut-être pas été suffisamment bien présenté cette fois-ci.

Elle ajoute, en écho à la remarque de Régine Serra, que Sciences Po est dans un climat apaisé. Elle est assez ancienne ici et a vu l'évolution, directeur après directeur. Elle a observé ce que Sciences Po a traversé. Aujourd'hui, même s'il y a encore des choses à améliorer, peut-être sur le dialogue, Sciences Po est quand même dans une situation bien meilleure, sans comparaison avec ce qu'elle a connu. Il faut intégrer cela et en prendre acte.

Dans un cadre, rappelle **Laurence Bertrand Dorléac**, où il n'y a pas eu d'augmentation du salaire du directeur depuis 2012-2013.

Régine Serra souligne que ce sont deux choses différentes et que le Conseil a voté une augmentation de salaire.

Laurence Bertrand Dorléac propose de mettre au vote le projet de résolution mais indique que le comité et elle-même ont bien pris en considération tout ce qui a été dit afin d'améliorer leur travail d'évaluation.

(Malo Casenave, de la société LegaVote, se connecte.)

Véronique Morali indique qu'elle ne parvient pas à se connecter.

(Laurence Bertrand Dorléac exercera le pouvoir de Véronique Morali.)

Projet de résolution n° 2 : attribution de la part variable sur objectifs de la rémunération de l'administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques et du directeur de l'Institut d'études politiques de Paris au titre de l'année 2025

➡ **Le conseil d'administration adopte à la majorité de ses membres présents ou représentés (15 voix pour et 9 voix contre) la résolution n° 2.**

(Véronique Morali et Isabelle Prat quittent la salle.)

6. Fixation des critères d'attribution de la part variable de la rémunération de l'Administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques et du Directeur de l'Institut d'études politiques de Paris au titre de l'année 2026

Laurence Bertrand Dorléac précise que le point n° 6 concerne la fixation des critères d'attribution de la part variable, cette fois pour l'année 2026 et qu'il donnera lieu à un autre vote à bulletin secret.

Léon Flach-Berne souligne qu'il est peut-être un peu difficile de se prononcer sur des critères qui restent extrêmement qualitatifs et extrêmement nombreux, sachant qu'on vient de souligner les difficultés que cela a pu poser cette fois-ci. Il propose de reporter le point.

Laurence Parisot est favorable à cette proposition. Elle suggère que le comité des rémunérations prépare un travail de simplification, avec une nouvelle grille, soumise une prochaine fois au Conseil.

Sandra Lagumina approuve cette proposition mais ajoute qu'il faudra être discipliné la prochaine fois. Elle rappelle que la complexité de ces critères est aussi liée au fait que beaucoup ont été ajoutés au fil de la discussion. S'il y a un accord en faveur de la simplification, cela signifie aussi qu'il ne faudra pas revenir la prochaine fois en disant : « Il faut mettre ceci, cela, être plus précis sur tel sujet ».

Charlotte Halpern note qu'on peut simplifier et identifier quelques indicateurs de méthode ; il faut peut-être être discipliné aussi là-dessus, c'est-à-dire avoir des critères et un ou deux indicateurs plus objectifs et demander qu'il y ait une méthode de comparaison sur le temps pour ceux-là.

Laurence Parisot propose que le comité prépare quelque chose, mais qu'il y ait aussi quelques interactions avec tous les membres du Conseil, afin que, quand cette question reviendra devant cette instance, les choses soient suffisamment préparées pour qu'il n'y ait pas à nouveau une inquiétude ou une frustration quelconque.

Inès Fontenelle souhaite commenter ce qui a été dit tout à l'heure et qui, à son sens, prouve la validité de leur point. La Présidente de la FNSP a rappelé que la rémunération du directeur n'a pas été augmentée depuis 2012-2013 et que tout cela était lié, sous-entendant (en tout cas elle l'a compris ainsi), qu'il faudrait lui verser cette part variable aujourd'hui, parce que sa rémunération serait trop faible. Finalement, c'est ce qu'ils disaient depuis le départ : il s'agit d'une augmentation déguisée et le choix du 22 %, à leurs sens, le prouve encore. Elle reconnaît qu'on ne peut pas avoir de formule mathématique, mais cela n'empêche pas de chercher des critères plus objectifs – c'est déjà ce qu'ils avaient dit à l'époque –, notamment des critères pluriannuels avec l'idée d'avoir une progression dans le temps qu'on n'évalue pas du tout ici.

Laurence Bertrand Dorléac répond que les choses sont plus compliquées que cela et que de toute façon, quelle que soit la rémunération, la question de la part variable a été jugée souhaitable. Elle rappelle, en outre, que dans ce domaine, Sciences Po est en deçà de ce qui se pratique ailleurs en Europe.

Léon Flach-Berne note que par rapport aux critères qui sont aujourd'hui proposés, celui du dialogue avec les étudiants n'est plus du tout présent et, pour eux, c'est un élément très important. Il est prêt à discuter de la manière dont il peut être objectivé et a un certain nombre d'idées à ce sujet.

Laurence Bertrand Dorléac indique que dans le document, il y a tout de même un certain nombre de choses objectivées.

Léon Flach-Berne précise qu'il parle des objectifs 2026 ; son intervention était à titre préliminaire sur les objectifs 2026.

Pour éclairer un certain nombre de questions, **Laurence Bertrand Dorléac** propose d'inviter à la prochaine séance du comité des rémunérations celles et ceux qui voudront assister aux discussions approfondies de cette instance sur ce point.

(Assentiment général)

Projet de résolution n° 3 : fixation des critères d'attribution de la part variable de la rémunération de l'Administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques et du Directeur de l'Institut d'études politiques de Paris au titre de l'année 2026

➡ **Le conseil d'administration décide de reporter le point.**

(Didier-Roland Tabuteau quitte la salle.)

7. Autorisation de la cession d'un ensemble immobilier à usage agricole sis à Genneville (Calvados) appartenant à la Fondation nationale des sciences politiques

Laurence Bertrand Dorléac indique que ce point concerne l'autorisation de la cession d'un ensemble immobilier à usage agricole à Genneville, dans le Calvados, qui appartient à la Fondation nationale des sciences politiques.

(Retour en séance de Luis Vassy, Sébastien Hua, Léonard Gourinat, Michel Gardette et Jérôme Eustache.)

Elle ajoute que Guillaume Saraf, directeur de l'immobilier de Sciences Po, va présenter le sujet et demande au directeur si l'on a déjà quelques idées sur l'usage qui sera fait de ce profit.

Luis Vassy précise que le produit du legs – et non le capital lui-même – devrait être consacré au financement de bourses. Il laissera le Secrétaire général de Sciences Po apporter des précisions à ce sujet.

Guillaume Saraf confirme que l'objet de la proposition présentée aujourd'hui est de céder des terrains, propriétés de la FNSP depuis 1949, qui sont situés dans le Calvados, sur la commune de Genneville. Il s'agit de terres agricoles d'une superficie totale de 50 hectares, répartis sur quatre parcelles cadastrales.

Ces terrains sont aujourd'hui donnés en fermage à M. Hubert, qui fait de l'élevage bovin, de la culture de céréales et de betteraves sucrières. Il utilise ces terres pour ses cultures et pour produire le fourrage de ses animaux.

Il y a deux bâtiments sur l'ensemble des terrains :

- Un bâtiment qui appartient à Sciences Po, abritant une trentaine de génisses ;
- Un hangar, construit par le fermier, pour le stockage de son matériel agricole, du foin, de la paille, etc.

La question de la mutabilité potentielle aux termes du droit de l'urbanisme de ces terrains lui a été posée ; elle apparaît très peu probable à court terme, puisque le plan local d'urbanisme (PLU) vient d'être révisé et approuvé en décembre 2024. L'ensemble des parcelles sont classées A, donc dédiées aux zones agricoles, avec une servitude liée à un risque d'effondrement consécutif à des bétoires. En outre, la révision d'un PLU intervient en général tous les 10 à 15 ans et ces bâtiments sont situés à 1 km du bourg le plus proche qui compte un peu plus de 800 habitants. Il est donc assez improbable, *a priori*, qu'on construise à cet endroit.

Jérôme Eustache précise que c'est lui qui a posé cette question parce qu'il a eu une expérience fâcheuse en tant que trésorier de la société foncière d'un club de golf dont il s'occupait et dont les terres étaient réputées être à un prix de terres agricoles. Or il avait appris quelques mois plus tard que le maire avait changé l'affectation des terres, les avait rendues constructibles. En conséquence, l'acheteur s'était transformé très vite en vendeur.

Guillaume Saraf précise que, préalablement, une consultation juridique a été réalisée afin de connaître les termes de la donation et s'il y avait une interdiction d'aliéner. Ce doute a été levé : il n'y a pas d'interdiction d'aliéner.

Il y a une charge, associée à la donation, qui est d'utiliser les fonds issus des revenus de ces terres à la distribution de bourses aux étudiants. Aujourd'hui, le revenu annuel net de ces terres est de l'ordre de 6 500 €. Elles ne peuvent être vendues qu'au fermier, puisqu'il y a un droit de préférence ; après le droit de préférence, il y a un droit de préemption par la SAFER et, de toute façon, ces terres sont liées par un bail avec le fermier qui court jusqu'en 2033.

La FNSP a pris l'initiative de proposer au fermier d'acquérir ces terres. Il a fait une première offre à 400 000 € ; après négociation, il a accepté de l'élever à 500 000 €.

Ce prix semble cohérent avec le marché, puisque celui-ci est très encadré. Les prix sont précisés par un décret annuel. L'annexe 2 de ce décret estime la valeur moyenne des terres occupées à 7 640 € l'hectare. On est plutôt à 10 000 € l'hectare aujourd'hui dans la proposition qui est faite à la FNSP.

Guillaume Saraf estime que la rentabilité que Sciences Po tire de ces terres est relativement faible par rapport à tout autre placement financier, si l'on parvient à une cession.

La proposition qui est faite aujourd'hui au Conseil d'administration est donc de céder ces terres, libérant ainsi par ailleurs la FNSP d'un certain nombre de charges, certes mineures mais réelles en termes de gestion et de contraintes qui portent sur le propriétaire : curage des fossés, taille des haies, élagage des arbres, etc.

Henri de Castries demande si l'évaluation à 7 640 € l'hectare est une référence sur les terres agricoles en général ou sur les terres en Normandie. Qu'a-t-on comme référence sur les

parcelles voisines ? Des bases de données permettent d'avoir, en temps quasi réel, des références qui seraient plus proches et probablement plus convaincantes. Il imagine que la cession comprend des bâtiments aussi.

Guillaume Saraf confirme que les références concernent bien, non seulement le Calvados, mais précisément le Pays d'Auge Nord...

« Les 7 640 euros ? », demande **Henri de Castries**

Guillaume Saraf précise que dans le décret, il y a un zonage ; le Pays d'Auge Nord reste une zone relativement large.

Henri de Castries demande s'il n'y a pas de transaction sur la commune.

Guillaume Saraf indique que ses équipes et lui-même n'ont pas fait de recherche sur la commune ; néanmoins, il avait pris contact avec la SAFER préalablement à la prise de contact avec le fermier afin de connaître l'ordre de grandeur des transactions. On lui avait indiqué un ordre de grandeur, selon les terres, entre 9 000 € et 12 000 € l'hectare. C'est donc variable, mais cela dépend grandement de la situation des terres, si ce sont des terres à labour ou des terres à pâture.

Quant aux bâtiments, il rappelle qu'il s'agit de deux bâtiments : un hangar à foin d'une part et, d'autre part, une étable pour une trentaine de génisses.

Anne Béatrice Schlumberger demande ce qu'il adviendra si la SAFER exerce son droit de préemption.

Henri de Castries précise que puisque c'est un bien occupé par un exploitant, elle ne l'exercera pas.

Inès Fontenelle demande ce qui sera financé grâce à la cession de ces terres.

Sébastien Hua apporte une remarque complémentaire à la présentation de Guillaume Saraf pour préciser que d'un point de vue financier, cette somme de 500 000 € sera affectée dans les fonds propres de la FNSP, donc dans son bilan, en tant que dotation non consommable, puisque Sciences Po respecte évidemment l'intention initiale des époux Lazard. L'intégralité des produits sera placée sur des comptes à terme ou des comptes à livret et financera les mécanismes de bourses, de la même façon, le solde du fonds dédié existant actuellement, qui s'appelle le « Fonds Vieux Pressoir », qui s'élève à 184 000 €, sera également utilisé. Il abondera le compte de résultat de la FNSP, ses produits, ira abonder les mécanismes de bourses, toujours dans la même idée de respecter l'intention des donateurs.

Laurence Bertrand Dorléac soumet au vote le projet de résolution n°4.

Projet de résolution n° 4 : autorisation de cession d'un ensemble immobilier à usage agricole sis à Genneville (Calvados) appartenant à la Fondation nationale des sciences politiques

➡ **Le conseil d'administration adopte à l'unanimité de ses membres présents ou représentés la résolution n° 4.**

8. Informations et questions diverses

Laurence Bertrand Dorléac propose de passer aux questions diverses.

Thierry Cadart annonce que c'est sa dernière participation à ce Conseil d'administration ; il sera remplacé, espère-t-il, par quelqu'un en qui il a toute confiance quant à la qualité de la contribution qu'elle pourra apporter à ce Conseil. Il passé quelques années dans cette instance, quelquefois un peu agitées, mais souvent passionnantes. Il souhaite une bonne continuation à ce Conseil.

(Applaudissements)

Laurence Bertrand Dorléac ajoute que Thierry Cadart été toujours très fidèle à ce Conseil d'administration et l'en remercie.

Régine Serra indique que c'est également son dernier Conseil d'administration. Elle souhaite remercier Laurence Bertrand Dorléac, pour la qualité des échanges qu'elle a animés ces dernières années. Elle considère que cela a changé considérablement ce Conseil. Elle remercie également les membres fondateurs pour leur écoute, et ajoute qu'il est toujours important de pouvoir échanger avec eux sur ce qui se passe à l'intérieur de Sciences Po. Elle remercie les étudiants pour leur engagement, ils sont assez exemplaires dans leurs prises de parole, dans le sérieux avec lequel ils préparent ce Conseil. Elle salue ses collègues de la faculté permanente, avec lesquels elle a souvent échangé. Elle croit que toutes ces communautés sont assez soucieuses de l'avenir de cette institution.

(Applaudissements)

Laurence Bertrand Dorléac souligne, une fois encore, qu'elles et ils ont tous été très actifs dans ce Conseil et souhaite que ceux qui resteront continueront à l'être, car il y a encore beaucoup à faire.

La séance est levée à 17 heures 25.