



**HAL**  
open science

**Collège de France**  
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Collège de France. 2018. hceres-02026377

**HAL Id: hceres-02026377**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026377v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

# RAPPORT D'ÉVALUATION DU COLLEGE DE FRANCE

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018**  
VAGUE D

Rapport publié le 13/09/2018



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Jean Sarrazin, Président du comité

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

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

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

## SOMMAIRE

I. Introduction .....	5
1 / Présentation de l'établissement .....	5
2 / Contexte de l'évaluation.....	6
II. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement ...	6
1 / Le positionnement institutionnel : autonomie mais pas indépendance.....	6
2 / La stratégie de développement et de partenariats.....	7
a / Des risques liés à une divergence d'évolution entre le cœur et la périphérie .....	7
b / Une gestion des partenariats à clarifier .....	8
III. La gouvernance et le pilotage de l'établissement .....	8
1 / Une forme unique de gouvernance au service d'un objet tout aussi unique.....	8
2 / Un pilotage d'établissement qui gagnerait à être davantage outillé pour un meilleur suivi des réalisations et une analyse prospective.....	9
3 / Des fonctions support et de soutien dont le professionnalisme est un atout majeur .....	10
4 / Des finances bien gérées mais avec une partie des ressources trop peu garanties à court et moyen termes.....	11
5 / L'attractivité du Collège de France, enjeu majeur pour les années à venir.....	12
6 / Une politique immobilière ambitieuse à compléter par un plan d'entretien et une stratégie de coûts de fonctionnement et de maintenance .....	13
IV. La recherche et la formation.....	14
1 / La politique de recherche .....	14
a / Une politique de recherche élitiste des chaires confrontée à la réalité du marché.....	14
b / Un développement massif de laboratoires.....	15
2 / L'articulation entre recherche et formation : une mission historique, perpétuellement réactualisée .....	16
3 / La documentation .....	16
a / Des ressources documentaires mises à niveau .....	16
b / Vers la construction d'une mémoire vivante du Collège de France .....	17
V. La réussite des doctorants.....	17
1 / La diversité des profils accueillis.....	17
2 / Des conditions de travail et d'étude agréables.....	18
3 / Un potentiel de dynamisme à soutenir .....	18
VI. La valorisation et la culture scientifique.....	19
1 / La valorisation des résultats de la recherche .....	19
2 / La diffusion des savoirs.....	19
a / Un projet éditorial centré sur le numérique.....	19
b / Un campus numérique en cours de réévaluation.....	19
VII. Les relations européennes et internationales.....	20
1 / Des atouts paradoxaux, des faiblesses résiduelles.....	20
2 / Vers une politique internationale.....	20
VIII. Conclusion.....	21
1 / Les points forts .....	21
2 / Les points faibles .....	22
3 / Les recommandations.....	22

IX. Annexe .....	23
1 / Caractérisation du territoire.....	23
2 / Structuration de la coordination territoriale Paris Sciences Lettres .....	23
X. Liste des sigles .....	25
XI. Observations de l'Administrateur .....	26
XII. Organisation de l'évaluation .....	31

# I. INTRODUCTION

## 1 / PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

Le Collège de France doit son origine à l'institution par François 1<sup>er</sup> des *lecteurs royaux*, en 1530, dans l'esprit de la Renaissance. Leur mission était d'enseigner des disciplines qui n'étaient pas encore admises à l'université. Trois siècles plus tard, Ernest Renan, l'un de ses administrateurs les plus célèbres, définissait le Collège de France par cette formule : « à côté des établissements où se garde le dépôt des connaissances acquises, il est donc nécessaire qu'il y ait des chaires indépendantes où s'enseignent, non les branches de la Science qui sont faites, mais celles qui sont en voie de se faire ».

Aujourd'hui, selon l'article 3 du décret statutaire<sup>1</sup>, « le Collège de France a pour mission de contribuer au développement et au progrès de la science et de la culture, de promouvoir la recherche et d'en diffuser les résultats par des enseignements, des missions et des publications. Les enseignements sont délivrés sans condition d'accès et sans finalité de grade ou de diplôme. Ils sont organisés dans des conditions fixées par l'assemblée du Collège de France ».

Le Collège de France est un établissement d'enseignement supérieur et de recherche (ESR), affichant une double vocation : être un organisme effectuant une recherche audacieuse et en enseignant les avancées. Au confluent d'une recherche de très haut niveau, avec une quarantaine de chaires dévolues à des thèmes divers et d'une mission de diffusion de la connaissance au plus grand nombre, le Collège de France est un établissement atypique dans les milieux de l'enseignement supérieur et de la recherche, sans vraiment d'équivalent dans le monde. Les chaires n'y sont pas permanentes et lors de départs à la retraite, le renouvellement se fait en fonction des développements récents de la science. Autre particularité, l'établissement n'a pas d'étudiants à proprement parler, mais il accueille des doctorants inscrits dans des établissements partenaires. Aussi, les batteries d'indicateurs développées pour l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche s'appliquent-ils mal au Collège de France. Par exemple, jusqu'en 2015, ce dernier n'effectuait pas de suivi quantitatif des publications de recherche issues de ses rangs. La direction privilégie le qualitatif, recrutant au meilleur niveau des individus prometteurs et assumant une politique de risque en leur laissant toute liberté.

Depuis près de cinq siècles, le Collège de France maintient la singularité de sa mission qui le distingue des universités depuis sa création. L'identité du Collège de France doit se lire dans le contexte de ses cinq cents ans d'histoire glorieuse et prestigieuse, mêlée de traditions et de mythes dont ses membres sont imprégnés et se revendiquent. Un autre élément d'identité très fort de cette institution provient de la culture élitiste d'excellence académique construite sur son mode de sélection des titulaires de chaire. Cette « marque » est très reconnue au niveau national, tant par l'élite scientifique du pays que par le grand public. Il s'agit d'un très puissant atout pour cette institution, dont la direction rappelle qu'il constitue un avantage très utile d'attractivité dans une compétition nationale et internationale grandissante.

En 2016, le corps enseignant du Collège de France est constitué de 41 professeurs<sup>2</sup> sur chaires pérennes - auxquelles s'ajoutent quelques chaires annuelles, pluriannuelles ou internationales - et 16 maîtres de conférences auxquels s'ajoutent 92 enseignants contractuels ; le personnel des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé (Biatss) comprend 192 titulaires et 67 contractuels. Le Collège de France a accédé aux responsabilités et compétences élargies en 2012, son budget<sup>3</sup> est en 2016 de 40,6 M€ dont 25,6 M€ de masse salariale. Le Collège de France est implanté sur quatre sites parisiens dont trois au quartier latin (place Marcelin Berthelot, rue du Cardinal Lemoine, rue d'Ulm), et un au bois de Vincennes (avenue de la Belle Gabrielle) et sur un site à Meudon, au sein de 20 bâtiments d'une surface hors œuvre nette (Shon) totale de 52 504 m<sup>2</sup>.

Le Collège de France, acteur de l'ESR de la région Ile-de France, est membre fondateur de la fondation de coopération scientifique « Paris Sciences et Lettres – Quartier latin » (FCS PSL), n'est pas membre de la Communauté d'universités et établissements (Comue) « Université de recherche Paris sciences et lettres – PSL Research University » (PSL) mais en est partenaire privilégié. Les contextes de l'ESR régional et de la coordination territoriale portée par la Comue PSL sont donnés en annexe située en fin du présent rapport.

<sup>1</sup> Décret n° 2014-838 du 24 juillet 2014 relatif au Collège de France.

<sup>2</sup> Source : bilan social 2016 du Collège de France.

<sup>3</sup> Source : compte financier 2016.

## 2 / CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

La précédente évaluation du Collège de France par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) a fait l'objet d'un rapport publié en août 2013. La présente évaluation porte sur la période 2013-2017.

Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations des précédentes évaluations ainsi que les attentes de l'établissement, et les a articulées avec les éléments de problématique suivants :

- attractivité du Collège de France ;
- positionnement, partenariats et identité du Collège de France ;
- articulation entre les différentes structures de l'organisation ;
- financement du développement.

## II. LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'ETABLISSEMENT

Peut-être faut-il rechercher dans le caractère atypique de l'établissement le fait que le rapport d'autoévaluation (RAE) présente un caractère hétérogène et certaines insuffisances dans la description de la stratégie suivie sur la période évaluée, notamment en matière de recherche. Cependant, la visite sur site a permis au comité d'experts de compléter utilement son information, en particulier sur la stratégie globale de l'établissement.

### 1 / LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL : AUTONOMIE MAIS PAS INDEPENDANCE

Le Collège de France est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) constitué sous la forme d'un grand établissement au sens de l'article L. 717-1 du code de l'éducation. Une première particularité de son positionnement institutionnel est sa relation directe avec le ministre chargé de l'enseignement supérieur, qui « exerce à son égard les compétences attribuées au recteur d'académie, chancelier des universités, par le code de l'éducation à l'égard des EPSCP ».

Par ailleurs, situé au cœur de Paris, au quartier latin, il entretient de longue date des relations avec de nombreuses institutions d'enseignement supérieur et/ou de recherche parisiennes. Institution de petite taille, il est aujourd'hui confronté aux évolutions de l'ESR en France, notamment celles de son environnement proche, et dans le monde.

Membre fondateur de la FCS PSL et signataire de l'accord de consortium du 18 décembre 2013 liant tous les membres de la FCS PSL dans le bénéfice de l'initiative d'excellence (Idex), il n'est pas membre de la Comue PSL. Dans le RAE, il est affirmé que la structuration juridique et administrative de la Comue PSL n'est pas adaptée à la gouvernance et aux missions du Collège de France. Plus précisément, l'introduction d'un représentant de la Comue PSL au sein de l'organe décisionnel du Collège, l'assemblée, n'est pas compatible avec la composition statutaire de cette dernière qui n'est constituée que des professeurs du Collège. Politiquement, le Collège de France tient à conserver cette exclusivité de ses décisions par l'assemblée de ses professeurs.

Le Collège de France est partenaire privilégié de la Comue PSL aux termes d'une convention du 22 décembre 2014 et d'une annexe spécifique à l'accord politique de janvier 2017 entre les chefs d'établissements Idex PSL : « L'université Paris Sciences et Lettres : objectif, structure, pilotage ». L'ensemble de ces accords définit les engagements réciproques des deux institutions. Le Collège de France s'est ainsi engagé notamment, à faire figurer la signature « université PSL » sur l'ensemble de ses publications scientifiques, à permettre l'utilisation par l'université PSL de ses éléments de performance et de notoriété scientifique (prix, distinctions, succès aux appels à projet nationaux et européens), notamment pour s'en prévaloir dans les classements internationaux, à privilégier l'accueil dans ses laboratoires et auprès de ses chaires des doctorants inscrits dans les écoles doctorales (ED) réunies dans le Collège doctoral de PSL, à coordonner avec l'université PSL sa politique de recrutement d'accueil et de financement de jeunes équipes de recherche, à coordonner sa stratégie internationale avec celle de l'université PSL en favorisant la mutualisation des réseaux de partenariat. Réciproquement, il bénéficie d'engagements de PSL à son égard, dont par exemple la participation des équipes de recherche du Collège de France à toutes les initiatives d'excellence coordonnées par l'université PSL. Par ailleurs, il conserve son autonomie en matière de gestion de sa carte des emplois et de sa masse salariale, de son budget et de sa comptabilité. Il contractualise directement avec l'État, les organismes de recherche et les collectivités territoriales mais prend en compte les stratégies de PSL dans sa politique budgétaire. Il peut établir, s'il le souhaite, des conventions spécifiques de partenariat avec des regroupements autres que l'université PSL ou avec des universités ainsi que des conventions d'accueil des doctorants inscrits dans les ED de son choix.

## 2 / LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET DE PARTENARIATS

Il existe peu d'endroits en France ailleurs qu'au Collège de France où le poids des traditions académiques ancestrales affronte aussi violemment les importantes mutations du monde scientifique moderne à la frontière de nos connaissances.

### a / Des risques liés à une divergence d'évolution entre le cœur et la périphérie

Les importantes transformations de cette institution s'inscrivent dans ce choc, à la conjonction de deux faits majeurs.

D'une part, au cœur de l'institution, se trouve l'immuable « assemblée du Collège de France » composée des professeurs titulaires en exercice, prestigieux club de chercheurs dont la plupart font partie de l'élite scientifique mondiale. Sa taille, autour d'une quarantaine de chaires, n'a guère évolué depuis un siècle à la différence de celle du corps des professeurs d'université qui a dû faire face à la massification de l'enseignement supérieur. Il est difficile de savoir si cette absence de développement est subie ou voulue par le Collège. Ce malthusianisme a fortement contribué au renforcement du prestige de la marque « Collège de France ».

D'autre part, à la périphérie de ce cœur, immobile au moins dans sa taille, s'est développé un ensemble de laboratoires et chercheurs associés, de chaires temporaires ou internationales. Le périmètre du Collège de France est aujourd'hui un peu flou tant il est sensible à la définition utilisée pour le mesurer, avec 400 personnes rémunérées par le Collège, environ autant de personnels hébergés par le Collège et rémunérés par d'autres organismes (cf. partie III.4) et de nombreux autres chercheurs impliqués d'une façon ou d'une autre. La disponibilité de nouveaux locaux après une très longue période de rénovation immobilière, combinée à la décision de plusieurs titulaires de chaire de maintenir leur activité scientifique dans leur établissement d'origine a permis cette considérable ouverture.

Néanmoins, le comité s'interroge sur cette divergence entre l'absence de développement du cœur d'une part, et cette dynamique plutôt débridée de sa périphérie d'autre part. En particulier, cette dynamique oblige l'institution à affronter le challenge considérable des « mètres carrés » en ville, et à obtenir des moyens financiers nouveaux pour soutenir les chercheurs accueillis. Ces sujets semblent capter une part considérable de l'énergie et des moyens de sa direction. Par ailleurs, alors que l'intensité des mérites académiques des membres du cœur (l'assemblée des professeurs) est très homogène par la nature très élitiste de son processus de sélection, la composition des membres scientifiques de la périphérie semble partager essentiellement les caractéristiques des laboratoires des universités et des EPST<sup>4</sup>. Le mode de sélection, délibérément rigoureux et transparent, par appel à projets des équipes de recherche accueillies, essentiellement externalisé à des comités de sélection étrangers au Collège, est effectivement très différent de celui des titulaires de chaire qui relève exclusivement de la stratégie interne de l'établissement et de l'assemblée des professeurs.

Ce développement extrêmement dynamique de l'institution pose plusieurs questions. Le comité désire souligner auprès du Collège la radicalité de cette transformation. Il lui recommande de s'intéresser aux questions liées à la stratégie, aux risques de dilution de l'excellence, de déséquilibre de la gouvernance et de perte de visibilité induits par cette transformation :

- questionnement sur la stratégie : cette dynamique d'ouverture sur le « monde des laboratoires » est-elle le seul résultat de l'opportunisme de mètres carrés disponibles ? Quels bénéfices le Collège tire-t-il de ce développement récent ? En dispersant des moyens vers la périphérie, le Collège ne fragilise-t-il pas son cœur ? Quelles devraient être les tailles idéales du cœur et de sa périphérie ? Puisque certains titulaires de chaire ont déjà opté pour une délocalisation de leur laboratoire dans d'autres institutions, cette solution ne pourrait-elle pas être la règle plutôt que l'exception, de manière à ramener le Collège à sa vocation première ?
- risque de dilution de l'excellence : l'administrateur unique défend avec ardeur l'excellence absolue des chercheurs accueillis, mais ne conviendrait-il pas de raisonner en valeur relative (en rapport à l'excellence des titulaires de chaire, en rapport à l'excellence d'établissements concurrents en France et à l'étranger), avec le risque de dilution que cela suggère ? En d'autres termes, ne met-on pas en péril la marque prestigieuse de l'institution en offrant son label à des chercheurs membres de laboratoires accueillis qui, malgré leurs mérites scientifiques certains, ne peuvent se prévaloir de l'excellence du cœur ?
- risque de déséquilibre de la gouvernance : comment articuler harmonieusement ce développement avec la tradition séculaire portée par le corps des titulaires de chaire ? Quelle est la vision de l'assemblée des professeurs sur le futur état stationnaire de ces évolutions ? Ne remet-elle pas en cause la légitimité de sa gouvernance centrée sur les seuls titulaires de chaire ?
- risque de banalisation : en validant cette dynamique, le Collège ne perd-t-il pas sa spécificité dans le paysage académique français et international, notamment en copiant la politique de labellisation

<sup>4</sup> Établissement public à caractère scientifique et technologique.



d'équipes de recherche portée par les EPST ? A contrario, comment le Collège définirait-il un modèle original méritant d'être soutenu dans le cadre de la politique nationale de l'ESR ?

Il ne fait pas de doute que l'existence de moyens supplémentaires de recherche offerts par le Collège de France aux équipes de recherche dont les thèmes sont fortement liés aux intitulés de ses chaires constitue un élément de leur attractivité. Mais il existe clairement des équipes de recherche accueillies par le Collège dont les liens avec le cœur sont plus ténus. Ces laboratoires accueillis deviennent alors une fin en soi pour le Collège. Leur finalité s'autonomise de son cœur. Il faut alors s'interroger sur le rôle du Collège dans leur labellisation dans le contexte scientifique national.

### **b / Une gestion des partenariats à clarifier**

Un autre développement majeur du Collège de France est la création en 2007, de la fondation du Collège de France (FCF) – fondation reconnue d'utilité publique – qui a vocation à lever des fonds privés nouveaux pour financer la recherche. Cette fondation est dotée d'un conseil d'administration avec une forte participation de partenaires privés aux carnets d'adresses conséquents, ainsi que d'une équipe de cinq personnes, dont un professeur et une directrice. Comme les autres fondations, la FCF doit affronter une culture française très peu propice aux donations, malgré un puissant avantage fiscal. Le succès de la FCF est donc pour l'instant mitigé. C'est d'autant plus vrai que les moyens obtenus sont toujours temporaires et souvent fléchés, alors qu'il serait souhaitable d'accumuler un capital pour permettre la pleine expression d'une politique scientifique sans contrainte pour l'institution. Malgré tout, le professionnalisme et la motivation de l'équipe de collecte de fonds de la fondation doivent être soulignés.

Le comité considère que l'organisation du pilotage des partenariats est trop lourde, il a pu constater une certaine complexité. Ainsi, le Collège de France a accumulé dans son histoire des dons et des legs avec une délégation de gestion accordée à une banque. Le comité a aussi constaté que certains grands partenaires sont gérés directement par le Collège. De plus, le Collège dispose d'une autre fondation, la fondation Hugot créée en 1979, pour gérer les dons ciblés sur les activités culturelles du Collège. Finalement, le Collège a récemment créé une direction des relations internationales, du développement et des partenariats (DRIDP) qui a pour objectif de coordonner les actions du Collège et de ses deux fondations<sup>5</sup>.

Ne faudrait-il pas donner à la FCF l'entière responsabilité des partenariats pour la recherche, quitte à renforcer et clarifier les liens qui unissent la FCF et le Collège ? Ceci pourrait être fait en donnant la présidence du conseil d'administration de la fondation à l'administrateur du Collège.

Les bénéfices de cette rationalisation pourraient être importants. Par exemple, il serait souhaitable de standardiser les chaires temporaires, dont les niveaux de financement actuels par les partenaires sont très variables.

Il serait aussi utile de focaliser la recherche de moyens, et les moyens obtenus par la fondation, pour financer les programmes prioritaires définis par le Collège pour son développement. Alors que le Collège constate une baisse d'attractivité de ses chaires, le comité remarque que plusieurs financements de la fondation sont fléchés sur des appels à projets ouverts pour l'ensemble des chercheurs du Collège. Ce saupoudrage des moyens apparaît dommageable.

## **III. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT**

L'organisation et le fonctionnement du Collège de France sont régis depuis le 24 juillet 2014 par un décret statutaire unique, venu utilement se substituer aux décrets de 1911, 1991 et de 1992. Complété par un règlement intérieur adopté dans la foulée en décembre 2014, ce texte fixe le cadre de gouvernance de l'établissement dont la pierre angulaire, pour ne pas dire séculaire, demeure les chaires. Il s'agit d'une évolution positive et notable de l'établissement qui était attendue dans le précédent rapport d'évaluation et qui a permis de rationaliser et clarifier le corpus réglementaire applicable au Collège de France.

### **1 / UNE FORME UNIQUE DE GOUVERNANCE AU SERVICE D'UN OBJET TOUT AUSSI UNIQUE**

Le Collège de France est organisé autour du « cœur » que sont les chaires dont les professeurs titulaires en exercice forment l'assemblée, unique instance décisionnelle de l'établissement. Il est dirigé par un administrateur, choisi parmi ces professeurs, après appel à candidatures, et nommé par décret du Président de la République pour une durée de trois ans renouvelable. L'administrateur, chef d'établissement, est assisté du vice-président de l'assemblée et, pour la gestion de l'établissement, d'une direction générale des services

<sup>5</sup> Source : Entretien avec l'administrateur.

(DGS) dont le directeur est nommé par le ministre chargé de l'enseignement supérieur, sur proposition de l'administrateur.

L'assemblée, présidée par l'administrateur, se réunit formellement trois fois par an. Ces réunions formelles sont préparées par un bureau, prévu dans le décret susmentionné, qui comprend l'administrateur, le vice-président et le secrétaire de l'assemblée. Il peut être complété par tout professeur titulaire du Collège de France chargé de mission désigné par l'administrateur. Pour faciliter la gouvernance et préparer les réunions de l'assemblée, un bureau élargi a été mis en place dès 2004, confirmé dans le règlement intérieur qui a également installé plusieurs commissions et comités spécialisés, qui permettent notamment aux directeurs fonctionnels, pour leur périmètre d'activité, d'interagir directement avec les professeurs désignés pour participer à ces commissions/comités.

L'ensemble de ce dispositif garantit une collégialité des décisions prises. Le règlement intérieur a également fait évoluer les règles de quorum de l'assemblée, mesure incitative à une participation effective des professeurs.

Les autres instances statutaires (conseil d'établissement (CE), comité technique (CT), et sa déclinaison CHSCT pour les conditions d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail) gravitent autour de l'assemblée. Consultatives, elles sont le lieu de représentation de l'ensemble des personnels (CE, CT, CHSCT), des partenaires et des personnalités qualifiées (CE).

Ce modèle unique de gouvernance, par l'excellence incarnée par ses professeurs, fruit d'une tradition séculaire, n'est absolument pas remis en question par les personnels et installe même un climat de confiance dans les orientations et décisions qui sont prises. Le dialogue social, construit dans et hors instances, est de bonne qualité, permettant à chacun de s'exprimer.

L'organisation générale de l'établissement consolidée au service de ses orientations stratégiques pourrait profiter de la dynamique d'évolution de ses statuts pour améliorer l'articulation entre les différentes composantes organisationnelles et, en particulier, la recherche et l'appui. Le comité considère que la création de centres de recherche<sup>6</sup>, l'accueil d'équipes de recherche et l'augmentation des surfaces immobilières dédiées aux laboratoires justifieraient la création d'une fonction de directeur de la recherche aux côtés de la DGS.

Enfin, le Collège de France est doté d'un comité international d'orientation scientifique et stratégique (Coss) depuis 2003. Officialisé par le décret de 2014, il est composé de personnalités extérieures désignées par l'assemblée.

## 2 / UN PILOTAGE D'ETABLISSEMENT QUI GAGNERAIT A ETRE DAVANTAGE OUTILLE POUR UN MEILLEUR SUIVI DES REALISATIONS ET UNE ANALYSE PROSPECTIVE

L'absence d'outil d'analyse prospective et d'outil décisionnel, soulignée dans le RAE, est avérée et mérite une attention particulière de la part de la direction qui en a déjà posé quelques jalons ; certains projets « système d'information » (SI) sont déjà engagés et d'autres sur le point de l'être. Le comité recommande de développer certains axes en articulation avec les établissements partenaires : le calcul scientifique, le stockage et la fouille de données, en lien avec la politique de numérisation engagée par l'établissement depuis plusieurs années, et ce dans le respect du cadre législatif et réglementaire.

Ces outils permettraient, en effet, d'éclairer les décisions, d'apporter les mesures correctives utiles, de gagner en capacité d'anticipation par une analyse prospective. Mieux anticiper les évolutions de financement, dégager des marges de gestion, et faciliter certains arbitrages sont autant d'enjeux pour l'établissement. Ainsi, pour le dernier point, une réflexion sur la mise en place d'un outil de demande de moyens dématérialisée pourrait utilement être activée, adossée aux démarches nationales en cours (exploitation des solutions SI des laboratoires, type « Dialog », outil déployé dans les structures de recherche communes), ce qui faciliterait la phase amont de la programmation budgétaire et permettrait d'assurer une traçabilité des données.

L'organisation est fondée sur le capital humain et moins sur des processus et des formalisations de documents stratégiques ou du SI décisionnel, ce qui a pour conséquence une analyse parfois insuffisante de la trajectoire et des résultats obtenus. Ainsi, ces outils SI, complétés des formalisations nécessaires de documents stratégiques, permettraient un pilotage plus efficace de l'établissement.

---

<sup>6</sup> Centre de recherche en biologie, centre de recherche en Physique, Institut des civilisations qui réunit plusieurs pôles de recherche, Centre de recherche en chimie, source : RAE.

Peu de schémas directeurs ont pu être élaborés et approuvés sur la période d'évaluation, à quelques exceptions près et le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) en est une majeure, puisque fondateur pour la stratégie immobilière ambitieuse conduite avec réussite par l'établissement. Certains de ces documents sont néanmoins en attente de retour de PSL.

Pour autant, les entretiens ont permis de relativiser ce constat, confirmant l'existence de projets de documents, feuilles de route, formalisation de processus clé. Ainsi, si le comité directeur du SI, créé en 2013, ne s'est réuni que trois fois sur la période d'évaluation, et le schéma directeur SI en attente de PSL, les acteurs SI du Collège de France sont en contact régulier avec leurs principaux homologues permettant de faciliter une intégration de l'établissement dans les réflexions et orientations nationales, de conduire la mise en place de solutions mutualisées, tel l'accès à la fédération d'identités, l'alimentation de différents annuaires, ou encore la messagerie collaborative.

Des changements ou de nouveaux progiciels sont d'ores et déjà envisagés par la direction : en particulier évolution du logiciel comptable<sup>7</sup> et de SIRH<sup>8</sup>, et réflexion sur un progiciel de suivi patrimonial à intégrer dans les objectifs du prochain SPSI<sup>9</sup>.

Enfin, une réflexion sur une démarche qualité, type démarche d'amélioration continue, pourrait être engagée eu égard à la maturité atteinte de l'organisation et de son fonctionnement.

### 3 / DES FONCTIONS SUPPORT ET DE SOUTIEN DONT LE PROFESSIONNALISME EST UN ATOUT MAJEUR

Quelques ajustements de l'organisation pourraient utilement intervenir pour améliorer la lisibilité du périmètre d'activités des structures : évolution de l'appellation de la « mission valorisation » et désolidarisation des fonctions d'agent comptable et de directeur des affaires budgétaires et financières consécutive au fort développement de l'activité financière.

Ce n'est pas une surprise qu'il ait fallu attendre 2015 pour comptabiliser la première bourse ERC<sup>10</sup> gérée par le Collège de France. En effet, les chercheurs ne disposaient d'aucun soutien institutionnel pour répondre à des appels d'offre publics ou privés. La création d'une équipe de soutien à l'émergence de projets financés sur fonds extérieurs répond à un réel besoin et se traduit par un succès indéniable : cinq bourses ERC gérées par le Collège, 5 M€ de fonds de recherche annuel pour financer la recherche du Collège, etc. L'accroissement du nombre de contrats gérés sur la période d'évaluation et leur diversité est réel. Il est de l'intérêt de l'établissement de poursuivre cette dynamique (en particulier l'incitation au dépôt de candidatures aux ERC) d'augmentation du nombre de contrats européens gérés par le Collège de France pour les structures de recherche hébergées qui permettrait de diversifier les sources de financement. Le comité salue cette innovation importante dans le pilotage du Collège de France. Pour soutenir le développement du Collège de France le comité recommande une croissance des effectifs de cette équipe en fonction de celle des revenus qu'elle génère.

Cependant, cette « mission valorisation », dont l'activité n'est pas limitée à la valorisation des résultats de la recherche et qui s'occupe aussi de partenariats, d'accompagnement au montage de contrats et de suivi de projets, rattachée directement au DGS, gagnerait en visibilité en modifiant son appellation pour une meilleure appréhension de ses activités au service des chaires et des autres entités de recherche. La question de son articulation avec la nouvelle DRIDP est également posée.

L'organisation des fonctions financière et comptable a évolué avec le rapprochement de la direction des affaires budgétaires et financières et de l'agence comptable intervenu en octobre 2014, ce qui a permis de faciliter le passage à la GBCP<sup>11</sup> mais qui s'avère ne plus être adaptée à l'activité financière et aux enjeux de l'établissement.

<sup>7</sup> Le progiciel de gestion comptable, mis en place à l'occasion de la réforme de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) s'avère peu adapté à l'important développement de l'activité financière consécutif de l'augmentation de l'activité contractuelle, le lancement et l'accompagnement des programmes immobiliers, la gestion de programme national confiée au Collège de France (programme PAUSE), etc.

<sup>8</sup> La connaissance et la maîtrise salariale sont des enjeux affirmés dans le RAE, évolution du logiciel de paie (dont les restitutions en infra-annuel sont efficaces pour la direction des ressources humaines associées aux données de consommation mensuelle des emplois et de la masse salariale) pour proposer un nouvel outil adapté de projections pluriannuelles inexistant (outil de pilotage des emplois et de la masse salariale POEMS utilisé jusqu'en juillet 2015 non adapté à la taille de l'établissement).

<sup>9</sup> Seul objectif non rempli du SPSI de 2011. Mise en place d'une gestion de maintenance assistée par ordinateur - Suivi qualité, modernisation de la gestion technique centralisée, base de données patrimoniales.

<sup>10</sup> *European research council*.

<sup>11</sup> Application du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

L'organisation des fonctions support et soutien, réunies au sein de la DGS, est un lieu de réussite faisant l'unanimité au sein de l'institution. Le Collège de France a su confirmer sa politique de recrutement de compétences et expertises externes venant enrichir les ressources humaines internes qui ont vu leur métier évoluer et valoriser. A titre d'illustration, citons, car particulièrement mobilisés sur la période d'évaluation au vu des projets immobiliers ambitieux : la direction du patrimoine immobilier, la direction de la logistique, ou encore le pôle hygiène et sécurité. Leurs réalisations ont été soulignées à différentes reprises lors des entretiens.

Les autres directions portent et accompagnent efficacement les projets stratégiques de l'établissement. Elles ont pu mettre en œuvre les différentes évolutions réglementaires survenues sur la période (passage GBCP, Rifseep (régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel), etc.) ou se mettre en ordre de marche pour celles à venir (RGPD, règlement général sur la protection des données). Ces projets mobilisateurs pour les équipes ont également servi de véhicule à plusieurs améliorations notables du fonctionnement de l'établissement, pilotées par la DGS, dans une optique de modernisation et de simplification administrative : mise à jour des délégations de signature pour la chaîne de dépenses, réduction et simplification de l'arborescence budgétaire, dématérialisation et traçabilité inhérente des phases de constatation et de certification du service fait, fiabilisation du suivi de trésorerie, dématérialisation des demandes logistiques (tickets), développement de cartes multiservices pour les personnels.

#### 4 / DES FINANCES BIEN GERÉES MAIS AVEC UNE PARTIE DES RESSOURCES TROP PEU GARANTIES A COURT ET MOYEN TERMES

Consolider et diversifier les ressources propres constitue une des préoccupations de l'établissement. Le développement en cours de la stratégie de mécénat repose sur les capacités offertes par les deux fondations du Collège de France et les attributions de la récente DRIDP. Outre le mécénat, la recherche de nouvelles sources de financement<sup>12</sup> qui pourrait s'appuyer sur une étude de diversification de ses ressources est un autre enjeu pour l'établissement, même s'il a pu obtenir récemment un recalibrage de sa subvention pour charge de service public (SCSP), proche de 31 M€ en 2016, aux fins d'accompagner pour partie les projets ambitieux qu'il porte<sup>13</sup>.

Le Collège de France bénéficie sur la période d'évaluation d'une bonne trajectoire budgétaire avec une augmentation significative et continue de ses ressources propres<sup>14</sup> (de 1,8 M€ en 2012 à 8,1 M€ en 2016 avec un pic à 12 M€ en 2015) : les décisions prises par la direction sont en cohérence avec les orientations stratégiques qu'elle s'est fixée (tant en termes d'investissements immobiliers que de financement de la recherche<sup>15</sup>) et le contexte budgétaire national.

Les comptes de l'établissement sont certifiés, et la comptabilité analytique, en place depuis plusieurs années, permet une meilleure connaissance des coûts par site mais aussi un accompagnement de la gestion des contrats de recherche. Plusieurs évolutions positives peuvent être relevées sur la période : l'établissement d'un rapport de gestion annuel depuis 2013, permettant d'éclairer l'exercice réalisé et de correctement informer les différentes instances ; l'augmentation significative du nombre de bourses ERC juniors et seniors gérées par l'établissement (de zéro en 2014 à cinq en 2017) ; l'identification de sources d'économies, la modernisation et la simplification de la chaîne de dépenses<sup>16</sup>. D'autres mesures doivent voir le jour, en particulier sur l'accompagnement des missions et voyages, la mise en œuvre du contrôle hiérarchisé de la dépense ou encore la rationalisation des coûts administratifs<sup>17</sup>.

Le cycle de programmation budgétaire permettant la construction du budget initial et les révisions infra-annuelles des budgets rectificatifs est bien installé et reconnu. Pour autant, comme précisé plus haut, il

<sup>12</sup> Par exemple : PIA, H2020, fonds dédiés à la transformation de l'action publique 2022 pour poursuivre le financement de projets numériques.

<sup>13</sup> Augmentation du socle de récurrent des crédits annuels de 1,2 M€ obtenue à compter de l'exercice 2017 sur demande argumentée de l'administrateur auprès du Mesri, plaidant pour un recalibrage de la SCSP afin d'accompagner la stratégie de recherche et de diffusion des connaissances, les projets de développement de chaires, des instituts et des unités de recherche.

<sup>14</sup> Source : rapport de gestion 2016. L'année 2015 a été marquée par la signature d'un avenant avec la fondation Bettencourt pour 1,9 M€ et par la signature sur la même année de trois ERC.

<sup>15</sup> Politique de dotation récurrente, transfert de la gestion des dons et legs aux instituts concernés, mise en œuvre du droit à déduction de la TVA comme un véritable levier de la politique scientifique de l'établissement qui a permis de dégager environ 700 k€/an d'économie depuis 2013, d'homogénéiser les demandes de financement pour les équipes de recherche et de lever un frein de ces dernières à faire gérer leur contrat par le Collège de France.

<sup>16</sup> Délégation de signature, réduction de l'arborescence budgétaire tout en accroissant l'autonomie des gestionnaires opérationnels.

<sup>17</sup> Source : lettre de cadrage budgétaire 2016.

gagnerait à être mieux outillé et dématérialisé à l'instar des autres établissements tutelles des unités de recherche, ce qui faciliterait les arbitrages et leur traçabilité pluriannuelle.

Les fonctions achats ont également été professionnalisées sur la période (adoption de la nomenclature achat commune recherche et enseignement supérieur adaptée au SI), professionnalisation qui devrait se poursuivre avec une plus importante couverture des dépenses sur marchés.

Toutefois, la tradition importante d'investissement du Collège de France fait peser une tension sur le fonctionnement et doit pouvoir s'accompagner d'une maîtrise de ses dépenses d'autant que les investissements à long terme sont encore aujourd'hui trop assurés par des ressources ponctuelles. Ce constat du précédent rapport d'évaluation reste d'actualité et oblige la direction à rechercher des solutions en infra-annuel parfois compliquées, qui font peser un risque non négligeable pour la poursuite de certains projets majeurs de l'établissement. Encore aujourd'hui, la trop grande dépendance de certains de ces projets à des ressources non pérennes reste une difficulté majeure pour l'établissement qui doit donc trouver des solutions pour compenser ces sources de financement.

Il pourrait donc être intéressant d'adosser cette culture d'investissement à la construction d'un modèle économique soutenable pour le fonctionnement ; particulièrement en matière immobilière (cf. *infra*) même si l'analyse des coûts par site fait ressortir une tendance à une meilleure maîtrise des coûts<sup>18</sup>.

Pour autant, le comité constate que le Collège de France a pris complètement conscience de cette nécessité. Les différentes initiatives entreprises paraissent inscrites dans une cohérence globale entre la vision stratégique, ses objectifs et les différentes contraintes qui pèsent sur l'établissement.

## 5 / L'ATTRACTIVITE DU COLLEGE DE FRANCE, ENJEU MAJEUR POUR LES ANNEES A VENIR

Autant le Collège de France a su mobiliser les possibilités ouvertes en termes de plafonds d'emploi et de masse salariale pour développer une politique de recrutement des cadres, exploiter le nouveau régime indemnitaire, Rifeep, pour construire un modèle qui se veut attractif pour les personnels Biatss, autant l'attractivité des meilleurs scientifiques sur les chaires est difficile à maintenir, même si l'établissement jouit en France d'un prestige séculaire.

La demande de report de la limite d'âge à 73 ans des professeurs du Collège de France est une piste intéressante à explorer pour améliorer l'attractivité mais elle ne doit pas être isolée et pourrait s'accompagner de mesures destinées à des profils plus jeunes et internationaux : les possibilités de cumuls et l'environnement offert pour les travaux de recherche sont des atouts à mieux faire connaître, et rendre plus visibles.

En 2016, le Collège de France rémunérait 408 personnels (259 Biatss, 41 professeurs, 16 maîtres de conférences et 92 EC contractuels). Et, il dénombrait, en parallèle, 376 personnels hébergés et rémunérés par d'autres organismes tels que le CNRS, l'INSERM, plusieurs universités et établissements de l'ESR<sup>19</sup>.

Les 259 personnels Biatss représentent près des 2/3 de l'effectif total des personnels rémunérés par le Collège de France, 26 % d'entre eux sont contractuels.

L'établissement présente la particularité de disposer d'un corps de professeurs dotés d'un statut propre et recruté selon des modalités et des procédures distinctes des règles générales établies par le décret n°84-431 du 6 juin 1984.

Les conditions d'exercice d'activité accessoire à leur activité principale au Collège de France sont fixées par un memento approuvé par l'assemblée des professeurs réunie le 25 mars 2012, venant préciser les règles de cumuls des fonctionnaires. Les cumuls d'activités sont autorisés formellement et annuellement par l'administrateur.

En matière d'attractivité internationale et européenne, la question du salaire s'avère souvent délicate mais elle se cristallise sur la question des retraites liée à la durée de l'activité au Collège. Entre 2009 et 2013 le pourcentage de professeurs en activité venant de pays étrangers était de 17 %, dont 12 % venant de pays européens. Depuis 2014 le pourcentage de professeurs venant de pays étrangers ne cesse de décroître pour

<sup>18</sup> Réduction du coût moyen de m<sup>2</sup> Shon qui passe de 196 € à 183 € de 2015 à 2016, source : rapport de gestion 2016.

<sup>19</sup> Source : bilan social 2016.

s'établir à 0 % pour les pays hors UE et à 7 % pour les pays européens<sup>20</sup>. Sur la période 2013-2017, il y a eu quatre recrutements internationaux contre 19 français<sup>21</sup>.

Pour la période 2010-2017, la moyenne d'âge des professeurs au moment de leur recrutement est de 58 ans ; un tiers d'entre eux est nommé après 60 ans. Repousser la limite d'âge permettrait aux professeurs de faire une carrière plus longue et au Collège de France de bénéficier de leur enseignement et leur recherche plus longtemps.

Le comité relève que sur dix professeurs du Collège de France, plus de huit sont des hommes mais le pourcentage de femmes professeurs est passé de 12 % en 2015 à 17 % en 2016. L'effort des dernières années en termes de parité des professeurs des chaires statutaires mériterait d'être poursuivi par la définition d'une politique volontariste en la matière.

Le RAE fait état d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences efficace. Ce fut confirmé<sup>22</sup> avec la conduite d'une véritable stratégie de repyramidage des emplois, en particulier dans certains secteurs comme la logistique. En outre, une politique de valorisation des personnels est en place tant « par un régime indemnitaire incitatif que par des procédures permettant d'assurer des déroulements de carrière harmonieux et valorisants pour ses personnels »<sup>23</sup>. Le Collège de France a construit une carte des emplois qui reflète sa volonté d'anticiper l'avenir et d'optimiser la gestion prévisionnelle pour mieux répondre aux axes de développement du projet d'établissement.

Le Collège a ainsi continué à adapter ses emplois Biats et leurs qualifications en s'appuyant notamment sur une offre de formation renouvelée.

Le RAE<sup>24</sup> relève toutefois que « l'établissement n'est pas toujours en capacité d'orienter au mieux les agents dont il a la charge en fonction de leurs aspirations et de ses besoins ». Sa petite taille et la carte des emplois ne permettent pas toujours de donner des perspectives d'évolution.

Les modalités de recrutement des Biats sont annoncées comme claires et transparentes : par voie de concours principalement, le recours aux contractuels semble maîtrisé malgré une hausse ces dernières années des contractuels financés sur convention inhérente à l'augmentation des ressources propres, avec une publication de l'ensemble des offres d'emploi<sup>25</sup>. Une politique en faveur des personnes en situation de handicap a été mise en place, ce qui a permis huit recrutements sur la période 2016-2017. Le Collège s'est également doté d'un dispositif de prévention des risques psychosociaux.

Le RAE mentionne l'existence d'une politique sociale avec une orientation particulière pour les personnels en difficulté, confirmée<sup>26</sup> par une augmentation du budget alloué au comité local d'action sociale depuis deux ans et un souhait affirmé d'améliorer et de développer la politique des activités culturelles et sociales.

## 6 / UNE POLITIQUE IMMOBILIERE AMBITIEUSE A COMPLETER PAR UN PLAN D'ENTRETIEN ET UNE STRATEGIE DE COÛTS DE FONCTIONNEMENT ET DE MAINTENANCE

Le futur SPSI pourra être l'occasion d'intégrer une stratégie de coûts et de maintenance du patrimoine immobilier de l'établissement, qui pourra s'appuyer sur la comptabilité analytique et le futur progiciel de suivi patrimonial. Une politique de refacturation interne pourrait être mise en place avec une meilleure valorisation des contributions des autres établissements tutelles des structures hébergées. Pour les bâtiments dotés d'équipements et installations techniques de pointe, le Collège de France gagnerait à recourir à des prestations spécialisées pour assurer leur maintenance. Le prochain SPSI pourrait utilement prévoir un pilotage, un arbitrage et un suivi des projets immobiliers par la création d'un comité *ad hoc* qui viendrait s'ajouter à ceux prévus aux articles 12 et suivants du règlement intérieur.

Le patrimoine immobilier du Collège de France<sup>27</sup> est en grande partie adapté à ses missions de service public, d'une part en ce qui concerne la répartition des surfaces par rapport aux activités menées et d'autre part, en ce qui concerne la nature et la qualité de ses locaux<sup>28</sup>.

<sup>20</sup> Source : Collège de France, fiche projet/document de travail : éléments pour servir à la réflexion sur la faisabilité du projet repousser la limite d'âge des professeurs du Collège de France à 73 ans.

<sup>21</sup> Source : d'après l'Annuaire du Collège de France.

<sup>22</sup> Cf. Entretien avec les représentants des Biats.

<sup>23</sup> Source : RAE p. 46.

<sup>24</sup> Source : RAE p. 47.

<sup>25</sup> Site Collège de France et BIEP (Bourse interministérielle de l'emploi).

<sup>26</sup> Cf. Entretiens.

Outre les éléments développés plus haut, la politique immobilière ambitieuse conduite depuis plusieurs années par l'établissement permet d'offrir plus de 15 000 m<sup>2</sup> de laboratoire en plein de cœur de Paris : rénovations réussies du bâtiment E du site Marcelin Berthelot pour l'installation des chaires et équipes de physique et de chimie, lancement du projet d'Institut des civilisations sur le site Cardinal Lemoine, inscrit au Plan Campus, entré en phase de chantier en 2016 pour une durée de 27 mois<sup>29</sup>.

La quasi-totalité des projets est aboutie et permettra des emménagements progressifs des équipes et ainsi de répondre à la stratégie de regroupements de certains pôles de recherche au sein d'institut. L'ensemble répond aux orientations stratégiques de l'établissement ; il offre maintenant des potentialités de ressources propres supplémentaires par une meilleure valorisation auprès des autres établissements tutelles des équipes hébergées et, surtout, une parfaite maîtrise des coûts de maintenance et de fonctionnement.

En revanche, les différents projets envisagés pour le site de la Belle Gabrielle<sup>30</sup> semblent compromis par les nombreuses contraintes qui s'imposent à ce site (plan de logement et d'urbanisme de la Ville de Paris). Le comité recommande d'inscrire dans le prochain SPSI une étude d'impact approfondie de ces projets préalable à toute prise de décision.

Enfin, les entretiens lors de la visite ont confirmé l'intérêt pour l'établissement de conserver la maîtrise d'ouvrage directe des opérations immobilières.

## IV. LA RECHERCHE ET LA FORMATION

### 1 / LA POLITIQUE DE RECHERCHE

On peut analyser la politique de recherche du Collège de France selon deux angles : celui focalisé sur son cœur de titulaires de chaire, ou celui du pilotage de son périmètre beaucoup plus large construit sur ses laboratoires propres et associés (cf. chapitre « la stratégie de développement et de partenariats »).

#### **a / Une politique de recherche élitiste des chaires confrontée à la réalité du marché**

La marque Collège de France est incontournable dans le paysage de la recherche de notre pays. Le comité considère souhaitable de conserver cette marque, même au sein de la marque université PSL, les deux marques se confortant l'une l'autre.

L'aura du Collège est entièrement construite sur l'excellence de sa quarantaine de professeurs. Étant donné l'âge moyen de leur recrutement (58 ans), cette excellence est avant tout le produit de leur carrière antérieure et du processus de sélection des professeurs, élément central et original de la politique scientifique. Le comité souligne la qualité de cette procédure de sélection et la centralité de son élitisme comme élément fondamental de l'identité du Collège de France. Dans un contexte académique de concurrence internationale, l'ambition du Collège de France est saluée par le comité même si elle ne saurait suffire.

En effet, le Collège est bien conscient de la montée en puissance de la concurrence mondiale pour attirer les leaders scientifiques les plus innovants et prolifiques. Plusieurs tentatives du Collège pour les attirer en son sein ont échoué, face à des institutions comme l'Institut Max Planck ou l'ETH Zurich. En sus de ces échecs, il faut aussi tenir compte de l'autocensure grandissante (mais non mesurable) du Collège qui s'interdit d'approcher

---

<sup>27</sup> Sites (superficie en m<sup>2</sup>) : Marcelin Berthelot (32 617), Cardinal Lemoine (8 193), Rue d'Ulm (3 800), La Belle Gabrielle (3 695), Meudon (2 270), Source : SPSI 2011.

<sup>28</sup> Extraits SPSI 2011 : « En 2011, 44 % de son patrimoine est dédié à la recherche dont 30 % à la recherche expérimentale, 18 % à la diffusion des savoirs : bibliothèques et salles de conférences, et enfin 16 % de la surface est consacré aux activités de logistique en lien avec la présence de nombreux locaux de recherche et de diffusion des savoirs. Les montants investis depuis 20 ans ont permis de remettre à niveau 60 % du patrimoine et d'adapter les locaux aux nouveaux usages notamment en matière de recherche expérimentale et de diffusion des savoirs. 135 M€ ont été consacrés à ces rénovations : 70 % en provenance de ressources État et 30 % du budget propre de l'établissement (dons, legs et vente d'actifs) ».

<sup>29</sup> Cette dernière opération emblématique a été estimée à un montant de 30 M€ dont 28 M€ pour les travaux financés à hauteur de 20 M€ par l'État, 2 M€ par le CPER Région Ile de France et 6 M€ par le Collège de France. Les 2 M€ de coûts annexes (relogement des activités) sont financés sur le fonds de roulement de l'établissement. Source : lettre de cadrage budgétaire 2016.

<sup>30</sup> Site de Nogent/Seine – Paris 12, 49 bis avenue de la Belle Gabrielle, 75012 Paris. Le site dit de « Nogent sur Seine » est implanté en bordure du Bois de Vincennes sur une parcelle d'une superficie de 13 465 m<sup>2</sup> en limite des communes de Nogent sur Seine et de Paris. Différentes constructions hétéroclites y ont été édifiées autour de constructions principales constituées d'un bâtiment initial construit en 1908 de 3 695 m<sup>2</sup> et d'un immeuble en meulière de deux étages. Source : SPSI 2011.

certaines collègues dans de grandes universités anglo-saxonnes tant ils sont considérés comme hors d'atteinte. Dans un monde où la capacité de mobilité des chercheurs est sans cesse croissante, il s'agit d'une menace sérieuse pour le Collège, d'autant plus que l'obligation d'un enseignement en français limite considérablement son vivier de recrutement.

La stratégie du Collège pour résister à cette compétition est fondée sur différents éléments :

- le rêve de devenir professeur au Collège de France ; il s'agit effectivement d'un moteur utile, en particulier dans un contexte français de massification de l'enseignement supérieur évoqué précédemment ;
- la rémunération ; elle n'est pas différente de celle d'un professeur d'université, à l'exception du fait que le Collège suit une politique de primes d'encadrement doctoral et de recherche, de compensation administrative, de soutien aux lauréats ERC, etc. plus ambitieuse que dans les universités et les EPST. Il convient d'exploiter au maximum les possibilités offertes par la loi pour amplifier cette politique ;
- l'âge de retraite ; les professeurs du Collège de France ont longtemps disposé d'un avantage de cinq ans pour partir à la retraite par rapport aux universitaires. Avec la hausse de l'âge de départ à la retraite à l'université, cet avantage d'attractivité s'est réduit. Le comité regrette que le Collège utilise l'université comme point de comparaison (le concurrent n'est-il avant tout pas étranger ?), mais soutient cette proposition (il n'y a pas d'âge légal aux États-Unis). Dès lors que le Collège recrute en moyenne à 58 ans, l'âge de départ à la retraite est un élément crucial d'attractivité ;
- cumul d'activités ; même si le Collège a récemment décidé de proscrire la double affiliation, il autorise ses titulaires de chaire à bénéficier d'un cumul d'emploi dans une autre institution, française ou étrangère. C'est un pis-aller, puisque ces cumuls réduisent d'autant la disponibilité des professeurs et leurs initiatives au sein de l'institution, en particulier quand le cumul se fait avec une institution académique étrangère.

Le comité ne pense pas que cette stratégie soit à la hauteur des enjeux, en particulier dans les disciplines les plus en tension. Pour soutenir son ambition, le comité recommande au Collège d'explorer de nouvelles voies :

- pour les chercheurs qui décident de localiser toute leur activité de recherche au Collège, sans cumul d'emploi, le comité suggère une compensation/incitation sous la forme d'une nouvelle prime qui pourrait être financée par exemple par la fondation du Collège de France ;
- compte tenu du niveau d'excellence hors norme de ses professeurs, la direction du Collège de France pourrait militer auprès du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) pour un barème salarial hors norme correspondant, qui pourrait se rapprocher peu ou prou des niveaux de rémunération observés outre-Atlantique. A défaut, convaincre le gouvernement d'autoriser des montages attractifs fondés sur un cumul d'emplois de professeur du Collège et de professeur des universités ou de directeur de recherche ;
- devant l'accélération des carrières (au moins) dans certaines disciplines, en particulier au niveau international où les établissements concurrents offrent des postes et des moyens très significatifs à des étoiles montantes de leur discipline, le recrutement seulement en toute fin de carrière est-il un trait inéluctable et indiscutable de la stratégie du Collège ? Il serait intéressant de reconsidérer ce choix, et d'en évaluer la valeur stratégique en comparaison à une remise en question du modèle démographique.

## **b / Un développement massif de laboratoires**

Comme on l'a vu par ailleurs, le Collège a fortement développé ses laboratoires de recherche, hébergés de façon permanente ou accueillis pour quelques années. Le comité n'a pas de vision claire de la motivation de ce développement et de la manière dont il a été mené. L'impression générale, c'est un certain éclectisme dans la sélection, l'organisation, la structuration et l'intensité des liens entre chacun de ces laboratoires et le Collège de France, qui, certes en cohérence au moins superficielle avec la réactivité mentionnée ci-après, ne témoigne en particulier pas d'une stratégie de construction et de consolidation disciplinaire ou interdisciplinaire, alors que c'est là que se situent aujourd'hui nombre de grands enjeux de recherche (et de financement). Alors que ces laboratoires hébergent plusieurs centaines de chercheurs, dont plus de 200 chercheurs employés directement par le Collège, il est difficile d'imaginer que le Collège ne se dote pas à terme d'un directeur scientifique.

Le Collège de France revendique en effet une forte réactivité de sa politique scientifique aux thèmes de recherche les plus porteurs. Depuis plus d'un siècle, cette réactivité transparaît dans l'intitulé de ses chaires. Le fonctionnement en laboratoire offre évidemment beaucoup moins de réactivité. Le Collège a réagi à ce constat par la création de « jeunes équipes ». Depuis quelques années, en particulier en biologie et en physique, le Collège labellise de jeunes équipes de recherche pour une période de quatre ou cinq ans renouvelable une fois. Une pérennisation pour les meilleures équipes est suggérée, mais l'absence d'historique à ce jour ne permet pas de constater la durée de vie effective de l'engagement du Collège auprès de ces équipes de recherche. Parallèlement, les plus-values d'un passage par le Collège de France pour les équipes



et chercheurs, et pour le monde de la recherche national et international qu'ils irrigueraient ensuite par leur mobilité vers d'autres structures, ne peuvent pas être évaluées.

La sélection, l'hébergement et le financement de ces laboratoires accueillis constituent un alourdissement structurel conséquent du Collège, notamment dans les sciences exactes et expérimentales. Le comité estime qu'il serait utile que le Collège effectue un audit de cette politique de développement dès que possible, et en tout cas au bout d'un cycle de vie complet du processus d'hébergement. L'intérêt de ce développement, tant pour le Collège que pour la France, n'a pas paru évident pour le comité d'experts, en lui laissant une impression de dispersion de moyens et de dilution de l'image de marque. Ne vaudrait-il pas mieux que le Collège se concentre sur son originalité première (les chaires), quitte à laisser ses professeurs irriguer les grands laboratoires pilotés par les opérateurs nationaux de recherche qui en ont la vocation et les moyens ?

## 2 / L'ARTICULATION ENTRE RECHERCHE ET FORMATION : UNE MISSION HISTORIQUE, PERPETUELLEMENT REACTUALISEE

La mission historique du Collège de France – « enseigner la science en train de se faire » – impose une articulation constante entre recherche et diffusion des savoirs. Les cours (renouvelés chaque année), colloques et séminaires sont suivis, dans les amphithéâtres, par 140 000 auditeurs par an. Au cours de la dernière décennie, l'institution a entrepris une politique importante et fructueuse de diffusion numérique des savoirs, permettant de toucher un public beaucoup plus large (cf. *infra*).

Dans la mesure où le Collège de France ne délivre aucun diplôme, sa participation à des formations diplômantes ne peut être qu'indirecte. A l'heure actuelle, il contribue à la formation doctorale en offrant aux doctorants des établissements partenaires la possibilité de valider, dans le cadre de leur cursus de thèse, leur présence aux cours, séminaires, colloques et conférences organisés par tous les professeurs. L'information est assurée par les ED partenaires et la validation des cours se traduit par la délivrance de crédits ECTS. En 2016, le dispositif concernait 328 doctorants et 38 chaires du Collège de France. Il est bien connu des doctorants qui ont la possibilité d'être à l'initiative de la passation d'une convention lorsque celle-ci n'existe pas déjà.

Cette participation à la formation universitaire demeure néanmoins modeste, ce dont l'institution a pleinement conscience. Ses axes stratégiques font mention d'une volonté de diversifier les formes de participation à l'enseignement, en envisageant par exemple d'ouvrir aux étudiants en master la possibilité de valider des cours dans les mêmes conditions. Le Collège de France réfléchit également à la création d'écoles d'été sélectives à destination des doctorants et post-doctorants. Cette stratégie supposera, sinon une réflexion coordonnée au niveau de PSL, à tout le moins une collaboration entre ses différents établissements. Le comité soutient cette stratégie de diversification (ouverture vers les masters et écoles d'été) qui permettra de renforcer et de renouveler les formes d'impact sur la formation supérieure. Il encourage également l'inscription de cette réflexion dans le contexte européen de l'offre de formation pour ce qui concerne les « écoles-chercheurs », ce qui ouvrirait des options non négligeables en termes de financement, d'attractivité et d'impact.

Si la question de la délivrance d'un diplôme par le Collège de France n'est pas sérieusement envisagée aujourd'hui, ni rendue possible par le cadre réglementaire, elle demeure pourtant directement liée à celle du positionnement institutionnel et de la stratégie de développement de l'établissement. En effet, outre le fait qu'elle rend difficile la constitution d'un réseau d'*alumni*, l'absence de diplomation empêche la mise en place de dispositifs de formation continue, sinon initiale. Elle prive, par-là, l'institution d'importants leviers d'attractivité financière (taxe d'apprentissage, droits de scolarité, etc.) et identitaire.

## 3 / LA DOCUMENTATION

### a / Des ressources documentaires mises à niveau

La restructuration du réseau des bibliothèques du Collège de France, signalée comme une priorité dans le rapport de l'AERES de 2008, s'est poursuivie avec régularité depuis dix ans. Pour répondre à des besoins très différents selon les disciplines tout en assurant la cohérence de son offre documentaire, l'établissement a su se fixer des objectifs clairs, regrouper ses moyens dès 2011 dans une direction des réseaux et des partenariats documentaires (DRPD), et maintenir un haut niveau d'investissement dans ce secteur. Aujourd'hui la DRPD coordonne efficacement un réseau de treize bibliothèques qui proposent 550 000 volumes, plusieurs milliers de titres de revues imprimées et d'importantes ressources électroniques, tous accessibles par le portail Omnia. Membres du réseau universitaire Sudoc<sup>31</sup>, elles ont adopté un système informatique commun (Aleph) et animent un carnet de recherches en ligne, Colligere.

<sup>31</sup> Système universitaire de documentation.

Cette longue phase de mise à niveau s'achèvera en 2019 avec l'ouverture de l'Institut des civilisations, projet phare de la DRPD, en chantier depuis 2016, qui rassemblera sur plus de 5 000 m<sup>2</sup> les bibliothèques de sciences humaines et sociales du site Cardinal Lemoine en quatre pôles thématiques et géographiques : Anthropologie sociale ; Extrême-Orient ; Monde méditerranéen ancien, Monde médiéval et moderne ; Proche-Orient ancien. Autour d'un jardin central il offrira des salles de lecture à la capacité augmentée, une réserve précieuse, une salle de conférence et des espaces d'exposition. Au moment de la visite les travaux étaient bien avancés mais l'inévitable déplacement de certaines collections depuis le site Cardinal Lemoine vers celui, très excentré, de La Belle Gabrielle, créait des difficultés de consultation en particulier pour les collections orientales.

Conservatoire d'un lieu de mémoire, la DRPD gère aussi un instrument stratégique dans la compétition mondiale entre établissements : la base de référencement des publications du Collège de France, les deux missions participant à ce qu'on pourrait appeler la mémoire vivante du Collège de France, sur laquelle le comité souhaite attirer l'attention.

## **b / Vers la construction d'une mémoire vivante du Collège de France**

L'ancienne « bibliothèque centrale » est devenue en 2015 « patrimoniale », changement de nom qui correspond à un changement de rôle. Lieu emblématique du Collège de France – l'assemblée des professeurs y tient ses réunions dans une salle ornée de tableaux du XIX<sup>ème</sup> siècle –, elle est désormais, exclusivement, un conservatoire de documents sur l'histoire de l'institution et les quelque 800 professeurs qui se sont succédé au Collège depuis sa création. Non seulement elle accueille les bibliothèques léguées par des professeurs, celles de Marcel Bataillon ou de Georges Dumézil par exemple, mais elle acquiert systématiquement sur le marché de l'occasion tout ouvrage qui garde trace des enseignements donnés au Collège, des origines à nos jours.

La mission historique de la bibliothèque est complétée par celle du service des archives qui collecte les documents administratifs produits par le Collège de France ainsi que les fonds scientifiques légués au Collège par des professeurs ou leurs ayants droit, qui sont consultés dans les mêmes locaux. Le service des archives porte également, depuis 2013 le projet Salamandre qui rassemble la bibliothèque numérique du Collège de France et le catalogue en ligne de ses archives. Le comité a pu constater que Salamandre s'enrichit régulièrement de nouveaux documents patrimoniaux : manuscrits, photographies, objets, archives audiovisuelles.

Aux instruments numériques d'accès aux ressources patrimoniales s'est ajoutée en 2015, pour étalonner la production du Collège par rapport à celle de ses concurrents internationaux, faciliter les réponses aux appels à projets, évaluations et bilans, actualiser le site web et améliorer la diffusion des publications, une base de référencement des publications des enseignants et des équipes du Collège de France, sous licence libre Zotero, qui vise l'exhaustivité. Son personnel dédié, depuis 2016, a achevé une première étape correspondant à la production des professeurs durant la période 2012-2017, et travaille sur la deuxième, celle des équipes dont le Collège est la tutelle principale, au cours de la même période, ainsi que sur la troisième, consacrée à la production des professeurs honoraires ayant quitté le Collège avant 2012. La période avant 2012 sera traitée par la suite.

La base générale est alimentée à partir d'une « bibliothèque Zotero du Collège de France » que mettent à jour 58 référents choisis par les professeurs ou les équipes, qui récoltent les références bibliographiques et les déposent dans le groupe Zotero concerné. Toutes les références bibliographiques, au nombre de 4 754 lors de la visite, sont validées et indexées par la DRPD afin de les harmoniser entre elles, et, quand le texte intégral est disponible, un lien est ajouté.

## **V. LA REUSSITE DES DOCTORANTS**

### **1 / LA DIVERSITE DES PROFILS ACCUEILLIS**

Dans la mesure où l'institution ne délivre aucun diplôme, il n'y a, à proprement parler, aucun étudiant inscrit au Collège de France. L'établissement attire et accueille cependant de nombreux doctorants dans les laboratoires dont il est tutelle « hébergeante ». Bien qu'ils demeurent administrativement inscrits aux ED de leurs universités respectives, les doctorants entretiennent ainsi avec le Collège de France de réels rapports scientifiques. Les chaires et laboratoires demeurent, par leur prestige, les leviers d'attraction des très jeunes chercheurs et constituent les canaux par lesquels ceux-ci vivent et travaillent dans l'institution et participent à son dynamisme.

Le Collège de France ne propose aucun contrat doctoral mais recrute des attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER, 15 en 2017) et des chercheurs sous contrat (CDD ou CDI) sur des supports de postes de Maîtres de conférences ou dans le cadre d'appel d'offres internationaux remportés par

les unités de recherche. Ces canaux peuvent permettre de financer des doctorants en fin de thèse et d'accueillir de jeunes post-docs, notamment étrangers, dans les chaires et les laboratoires. La procédure de recrutement est formalisée : la commission des emplois pré-affecte des postes aux chaires et unités de recherche qui en ont fait préalablement la demande ; celles-ci auditionnent et sélectionnent leurs candidats ; l'assemblée des professeurs valide les candidatures retenues.

Ces cas de figure n'épuisent pas l'ensemble des possibilités d'accueil des doctorants au Collège de France. Nombreux sont, en effet, ceux qui travaillent régulièrement dans les bibliothèques de l'institution (247 inscriptions en 2016, en nette progression depuis 2013 avec une variation de + 200 % en quatre ans ; cette multiplication des fréquentations s'explique sans doute par la redéfinition de la politique documentaire entreprise depuis cette date (cf. *supra*) et sa meilleure visibilité dans le cadre de la dynamique PSL). D'autres doctorants demeurent liés à l'institution par leurs directeurs de thèse ou, lorsqu'ils sont étrangers, bénéficient d'un accueil spécifique au titre des « conventions de chaires d'accueil » (trois doctorants de l'université de Trento accueillis dans ce cadre en 2016-2017).

## 2 / DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET D'ETUDE AGREABLES

Les conditions de travail et d'études sur les différents sites du Collège de France sont agréables, particulièrement depuis la rénovation des locaux de recherche. Les doctorants accueillis dans les chaires et unités de recherche disposent de postes de travail suffisamment équipés et des salles de travail dédiées, propices à la progression de leurs recherches individuelles. Néanmoins, les ATER placés auprès des titulaires de chaires, bien que dispensés de service d'enseignement – ce qui ne favorise d'ailleurs pas leur éventuelle intégration ultérieure dans l'enseignement supérieur – assurent des charges administratives parfois lourdes.

Il existe des lieux de convivialité (salles de repos équipées de fours à micro-ondes etc.) sur les sites du Collège de France, permettant aux chercheurs de se restaurer. Les doctorants des sites parisiens bénéficient également d'un accès aux restaurants universitaires du Crous et de la cafétéria de l'École normale supérieure. A l'heure actuelle, seul le site de la Belle Gabrielle ne propose aucun dispositif spécifique de restauration.

Afin de promouvoir les échanges entre jeunes chercheurs, le Collège de France s'est doté, en 2009, d'une association des « Chercheurs Associés et Doctorants du Collège de France » (ChADoC) dont le bureau est renouvelé tous les ans. L'association constitue un véritable canal de convivialité et d'intégration des doctorants et post-doctorants et bénéficie d'un soutien institutionnel fort (reconnaissance institutionnelle, attribution de subventions sur projets par la fondation Hugot, mise à disposition d'un local et de matériel, etc.) Elle organise régulièrement des séminaires permettant aux jeunes chercheurs de présenter leurs recherches aux autres membres de l'association. Chaque année, en octobre, elle s'implique dans la « Fête de la science » à destination des élèves de 1<sup>ère</sup> et Terminale de quatre ou cinq lycées de la région parisienne. D'autres évènements sont organisés en partenariat avec d'autres associations de PSL et de la région parisienne (tournois sportifs etc.) L'association est bien connue des différents doctorants et post-doctorants des sites parisiens, y compris les nouveaux d'entre eux.

## 3 / UN POTENTIEL DE DYNAMISME A SOUTENIR

Le bilan de l'accueil des doctorants et post-doctorants sur les sites du Collège de France est incontestablement positif, tant pour les jeunes – qui se forment aux côtés des meilleurs chercheurs – que pour l'institution elle-même – qui y trouve un potentiel de dynamisme non négligeable. Trois points de vigilance demeurent néanmoins à prendre en considération :

- si la taille du Collège de France facilite les échanges directs et spontanés avec les professeurs, les doctorants et post-doctorants demeurent, en tant que tels, peu associés à la gouvernance de l'institution ; ils ne disposent, en particulier, d'aucune représentation spécifique au Conseil d'établissement, dont la fréquence de renouvellement (tous les trois ans) n'est que relativement en phase avec leur présence effective, parfois très brève, dans l'institution (deux ans pour les ATER, parfois moins) ;
- le Collège de France manque, à l'heure actuelle, de dispositifs de logement et d'aide à l'installation pour les jeunes chercheurs, notamment étrangers. Or cette question est intimement liée à celle de l'attractivité de l'institution, laquelle ne peut proposer de conditions d'accueil aux professeurs qu'elle recrute sans y inclure des possibilités d'hébergement pour les chercheurs de leurs équipes. L'institution a parfaitement identifié ce point d'attention et se tourne vers des partenaires potentiels (Crous et Cité internationale universitaire de Paris). Pour l'heure, elle pourrait compter sur le dispositif « PSL Housing », guichet unique pour l'aide à la recherche d'hébergements en région parisienne ;
- l'absence de diplôme rend difficile la formation d'un véritable sentiment d'appartenance au Collège de France, qui passe essentiellement pour une institution « hébergeante ». La grande hétérogénéité des doctorants et post-doctorants accueillis dans les chaires et les équipes (rattachés à diverses universités et ED et recrutés sous des statuts différents) freine la constitution et l'animation d'un réseau

d' *alumni*. L'association des ChADoC, qui serait incontournable en la matière, n'en a pas le projet et ne dispose pas à l'heure actuelle des ressources humaines suffisantes pour mener à bien une telle mission.

## VI. LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

### 1 / LA VALORISATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Une mission intitulée « de la valorisation de la recherche » a été créée en 2013 et mise en place en 2014. Cette innovation était très attendue. Antérieurement à cette date, le Collège n'a jamais été propriétaire ou copropriétaire de brevets. Ceux-ci lui échappaient en étant valorisés par d'autres institutions partenaires, ou par les chercheurs eux-mêmes. Cette équipe a aussi développé une expertise dans le domaine de la création de brevets, mais ceux-ci sont encore trop en amont de leur cycle de vie pour porter des fruits.

### 2 / LA DIFFUSION DES SAVOIRS

L'AERES notait en 2013 que le Collège de France développait une ambitieuse politique de diffusion des savoirs basée sur les nouvelles technologies et la conclusion de partenariats, public et privés, ce qui le conduisait à s'inquiéter du financement à terme de cette politique. Aujourd'hui la diffusion des savoirs relève pour ce qui est des publications de la direction des affaires culturelles et des relations extérieures (Dacre), et, pour ce qui est du campus numérique et des relations avec les médias, auparavant rattachées à la Dacre, de la DGS. Quant aux partenariats, ils sont depuis quelques mois gérés par la nouvelle DRIDP. Outre les aspects développés sur l'appellation et le périmètre d'activité de la récente « mission valorisation », le comité s'interroge sur la pérennité de ce montage institutionnel tout récent.

#### a / Un projet éditorial centré sur le numérique

Le Collège de France, qui est son propre éditeur, a mis l'édition électronique au cœur de son projet éditorial depuis qu'il a noué en 2011 un partenariat avec *OpenEdition Books*, jouant sur une multiplicité de formes de publication qui peut dérouter. Quatre collections du Collège de France sont ainsi éditées en format électronique, les ouvrages, au nombre de 148 lors de la visite, étant à la fois librement disponibles en ligne et commercialisés sous forme de *e-books* : les Leçons inaugurales, depuis 2010, l'Annuaire, depuis 2009, la Lettre du Collège de France, qui a une version anglaise, les Conférences du Collège de France, depuis 2013, et la nouvelle collection *Docet omnia*, publiée avec les Belles Lettres depuis 2017. Deux autres collections sont publiées par des chaires, également sur *OpenEdition Books* : « Philosophie de la connaissance au Collège de France », éditée par la chaire de Métaphysique et philosophie de la connaissance ; « Institut des civilisations », créée en 2015. Le projet d'ensemble est de constituer rétrospectivement un grand corpus numérique de tous les textes édités par le Collège de France depuis un siècle, accessible et citable, en liaison avec le projet Salamandre de numérisation des archives du Collège (cf. *infra*).

Mais comme sont aussi diffusées sous forme papier les Leçons inaugurales, en coédition avec Fayard depuis 2003, l'Annuaire, la Lettre et *Docet omnia*, de même que les Travaux du Collège de France, publiés depuis 2002 avec Odile Jacob, sous forme papier et en *e-book* (39 ouvrages à ce jour), en un partenariat qui touche à sa fin, le comité recommande au Collège de veiller à être attentif à la complexité de la diffusion des mêmes ouvrages en ligne et sous forme de *e-books*, ainsi qu'à la coexistence des formats papier et électronique.

#### b / Un campus numérique en cours de réévaluation

Le campus numérique, ouvert en 2007, et plus largement l'ensemble du pôle numérique et multimédia, qui présente dans le monde entier un Collège hors les murs, a fait l'objet d'un audit en juillet 2017. Ses missions de pilotage des pages de l'institution sur les réseaux sociaux, de captations des enseignements et des événements, de production et de réalisation de vidéos ou d'objets multimédia pour accompagner les cours du Collège de France ou la communication de l'institution ont été validées mais une refonte globale des contenus institutionnels vient de commencer. Si le partenariat avec France Culture est satisfaisant, de même que la fréquentation du site *Web* du Collège, avec 1 600 000 visites et 4 500 000 téléchargements, 500 000 vues sur le site et quatre millions sur *iTunes University* en 2017, un « déficit d'éditorialisation » des cours a été souligné lors de l'audit, ainsi qu'un très mauvais retour sur investissement quant aux enseignements avec voix off en anglais, soit 75 % des cours pour quelques centaines de vues seulement. Un moratoire sur les traductions anglaises a donc été décrété, à la fois pour réexaminer la question de leur coût et pour mieux contrôler leur qualité. De même la production de vidéos brèves, mieux adaptées à la diffusion sur les réseaux sociaux, sera désormais privilégiée pour les présentations du Collège, de ses enseignements et des manifestations qui s'y déroulent.

Parce que le logo de la fondation Schuller-Bettencourt figure en bonne place sur chacune des vidéos accessibles sur le site du Collège, tous ceux qui les consultent savent que le programme a été financé grâce à un partenariat avec cette fondation. Or il s'agit d'un partenariat arrivé à terme et qui est en cours de renégociation sans certitude de bonne fin. Comme dans d'autres domaines, et ainsi que cela avait été relevé

par le Coss, le comité recommande que le Collège ne fasse pas dépendre à l'excès une fonction essentielle d'un financement par le mécénat.

## VII. LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

La « dimension internationale », consubstantielle au Collège de France puisque des hébraisants italiens comptaient dès le seizième siècle parmi les premiers lecteurs royaux, est aujourd'hui partout présente dans la vie d'une institution qui participe, formellement ou informellement, à une multiplicité de réseaux internationaux. Quant à la « marque » Collège de France, elle bénéficie du prestige qui, dans le monde entier, s'attache aux grandes institutions françaises, au même titre que la Comédie Française ou l'Institut de France, même si, hors de l'hexagone, les professeurs du Collège sont souvent plus connus que le Collège lui-même – en particulier dans le monde anglophone où le mot collège désigne ordinairement un établissement de premier cycle. Conscients de cette difficulté, les dirigeants du Collège ont pris, au cours des vingt dernières années, nombre de mesures propres à conforter une attractivité internationale qu'ils mettent au premier rang de leurs préoccupations. On mentionnera seulement ici que le Coss dont le Collège s'est doté est international ; que les professeurs peuvent donner à l'étranger jusqu'à un tiers de leur enseignement, ce qui correspond à une quarantaine de missions annuelles ; que, chaque année, 35 conférences et 24 « invitations sur chaire d'État » sont réservées à des savants étrangers ; que des chaires internationales de cinq ans et une chaire européenne de trois ans ont été créées ; que de jeunes chercheurs étrangers, doctorants avancés ou post-doctorants, y sont accueillis sur des postes de maîtres de conférences associés, d'ATER, ou grâce à des financements extérieurs ; et que 18 conventions de coopération ont été passées avec des institutions étrangères d'enseignement supérieur.

### 1 / DES ATOUS PARADOXAUX, DES FAIBLESSES RESIDUELLES

Dans un monde universitaire où la notion de frontière a pratiquement disparu, les meilleurs chercheurs allant là où on leur propose les meilleures conditions en termes de rémunérations, d'équipements de recherche, de ressources humaines, d'infrastructures ou de qualité de vie, le Collège de France dispose d'atouts paradoxaux. Si sa petite taille, et la concentration de ses locaux dans le centre de Paris, peuvent paraître le désavantager de façon réhabilitrice par rapport à un géant comme la Société Max-Planck, à laquelle on le compare souvent, avec ses 81 instituts, ses 65 ED et sa structure éclatée en Allemagne et dans le monde entier, ou au consortium international des Instituts d'études avancées, les partenaires étrangers du Collège de France ont au contraire souligné avec force que l'attrait d'une implantation au cœur de Paris, la facilité des échanges entre chercheurs rassemblés dans un établissement à taille humaine – et à l'histoire centenaire –, ainsi que la proximité des autres établissements universitaires et, dans certains domaines, des ressources documentaires du Quartier latin, constituaient des motifs puissants d'attraction pour le Collège de France. De même sa gouvernance, considérée comme élitiste à cause de la prééminence absolue de l'assemblée des professeurs et de l'autonomie des chaires, apparaît souvent, vue d'ailleurs, comme un gage envié d'indépendance, de réactivité et d'originalité.

Les particularités du cadre réglementaire de l'université française, en particulier la faiblesse relative des rémunérations et les incertitudes qui existent encore sur l'avenir de PSL – institution nouvelle mal comprise hors de France – constituent des obstacles réels au recrutement international, mais les efforts de l'administration du Collège pour les assouplir, par exemple en tentant d'obtenir de la tutelle un recul de l'âge de la retraite des professeurs, comme l'a préconisé le Coss, et surtout en ayant créé les chaires internationales et européennes, sont unanimement appréciés, tout comme, depuis la rentrée 2014-2015, l'ouverture du Centre international, avec ses sept bureaux d'accueil, sa salle de réunion et ses équipements numériques destinés aux conférenciers et aux professeurs étrangers invités. En revanche, deux traditions propres au Collège ont été identifiées par certains des interlocuteurs internationaux comme des archaïsmes propres à rebuter des candidats potentiels venus de l'étranger : l'obligation d'enseigner en français lors des cours – ce qui n'est pas le cas pour les conférences ou les séminaires –, et les visites obligatoires aux professeurs de toutes les disciplines, rite qui, à lui seul, aurait provoqué quelques renoncements par le passé. Quelles qu'en soient les raisons, sur lesquelles le Collège doit s'interroger, les professeurs étrangers ne représentent qu'une infime partie des enseignants, et cela depuis longtemps. Des 47 professeurs nommés depuis 2000, et encore en activité, seuls huit ne sont pas français, et parmi ces huit, on note que six relèvent des sciences humaines et sociales.

### 2 / VERS UNE POLITIQUE INTERNATIONALE

Depuis le rapport de l'AERES de 2013 des progrès notables ont été accomplis pour doter le Collège de France d'une politique internationale de l'enseignement et de la recherche qui ne se réduise pas aux relations personnelles des titulaires de chaires dans la discipline où ils sont reconnus comme des maîtres, et où ils conservent la maîtrise de l'organisation de la recherche.

Outre la création des chaires internationales et du Centre international, on retiendra principalement celle, toute récente, de la DRIDP en liaison avec deux professeurs référents. Il revient à cette direction de jouer un rôle de proposition et de suivi pour parvenir à une nouvelle cartographie des partenariats aux priorités géographiques et disciplinaires mieux affirmées, ce que doit permettre le réexamen des conventions actuelles lorsqu'elles arrivent à échéance. L'établissement porte une attention particulière, à juste titre, à sa collaboration avec le réseau diplomatique et culturel du ministère des Affaires étrangères et l'Institut français, signataire d'un accord de coopération en décembre 2011, pour le développement de l'action du Collège dans les instituts français (les anciens « centres culturels ») et les instituts de recherche à l'étranger dont la tutelle est partagée avec le CNRS. Il s'agit là de relais indispensables pour la diffusion numérique des savoirs menée par le Collège, l'extension des enseignements du Collège dans des régions où il n'est pas encore présent, et donc sa participation à l'action diplomatique de la France en matière scientifique et culturelle. En outre de nouvelles formes de collaboration internationales ont été évoquées, notamment autour d'écoles d'été thématiques du Collège de France, de même qu'une action plus suivie en direction des doctorants et post-doctorants étrangers.

Le fait que la direction des relations internationales ait désormais également la responsabilité de l'ensemble des partenariats, ainsi que celle des relations de presse – en particulier avec les correspondants à Paris de la presse étrangère –, pourrait relever d'un bon positionnement institutionnel, mais l'articulation avec les différentes instances en charge de différents partenariats mérite d'être clarifiée (cf. *Infra*). En tout état de cause, c'est l'établissement en tant que tel, dans toutes ses composantes, qui sera comptable d'une politique internationale dont l'ambition doit être, selon le mot du grand économiste François Perroux, professeur au Collège de 1955 à 1974, de faire du Collège de France le Collège de la France.

## VIII. CONCLUSION

Le Collège de France est un établissement singulier dans le paysage national et international de l'enseignement supérieur et de la recherche. Parmi les particularités les plus marquées, citons la nature de son large public, liée à l'absence de condition d'accès et de diplomation, et le caractère non pérenne des intitulés de chaires. Établissement de petite taille, il se voit aujourd'hui bousculé par les importantes mutations qui se produisent dans le monde scientifique moderne. En France, la politique de formalisation des coordinations territoriales l'a conduit à se positionner dans le cadre des évolutions institutionnelles touchant ses partenaires parisiens. Il est ainsi membre fondateur de la fondation de coopération scientifique PSL, n'est pas membre de la Comue PSL mais a passé avec cette dernière une convention de coopération qui précise les modalités de leur partenariat privilégié.

Il a développé des partenariats et a des interactions avec des institutions diverses, impliquant ainsi, à divers titres, de l'ordre de 3 500 personnes<sup>32</sup>, dont environ 400 rémunérées sur son budget et autant hébergées dans ses locaux et rémunérées par un autre organisme. Il a introduit ces dernières années une structuration d'activités de recherche en instituts rassemblant les équipes de plusieurs professeurs et a également développé une politique particulière d'accueil d'équipes de recherche dans ses locaux, ce qui pourrait apparaître comme une concession au modèle dominant en contrepoint du fonctionnement en chaires. Par ailleurs, la structuration de la gestion des partenariats est en cours et méritera vraisemblablement d'être revisitée.

Enfin, le Collège de France est une institution d'exception et d'excellence dont les cours se tiennent en français et dont la marque est reconnue. Son attractivité, dans la concurrence mondiale pour faire bénéficier notre pays des meilleurs, mérite d'être soutenue et renforcée.

### 1 / LES POINTS FORTS

- La marque « Collège de France » et le fort sentiment d'appartenance de son personnel.
- L'excellence des professeurs résultant de l'élitisme de leur recrutement.
- La concentration des décisions par les meilleurs chercheurs au sein de l'assemblée des professeurs, dont la légitimité est unanimement reconnue.
- Une organisation administrative efficace, compétente et dynamique, qui a su évoluer avec une professionnalisation des équipes sur la période d'évaluation grâce à une politique ambitieuse de recrutement (externes).
- La politique documentaire (offre, structuration, fréquentation).

---

<sup>32</sup> Cf. Entretiens : Cet effectif global correspond aux personnels du Collège de France ainsi que ceux d'autres établissements en contact étroit avec des membres du Collège de France.

## 2 / LES POINTS FAIBLES

- Une érosion préoccupante de l’attractivité internationale du Collège de France et l’impossibilité d’offrir des conditions d’accueil suffisamment attractives.
- Les risques pour les activités pérennes financées par des ressources non pérennes, notamment la diffusion des savoirs.
- Le risque de dilution de la marque lié à l’accueil d’équipes de recherche diverses.
- Un budget très dépendant de la subvention pour charges de service public.
- L’insuffisance des outils de pilotage stratégique, des documents de déclinaison des orientations stratégiques (hormis SPSI) et plus généralement de la formalisation des processus.

## 3 / LES RECOMMANDATIONS

- Renforcer l’attractivité par l’amélioration des conditions d’accueil des titulaires de chaire, tant par le développement de moyens propres (partenariats, levée de fonds privés) que par la recherche d’une évolution du cadre réglementaire.
- Développer une stratégie de marque, en affichant clairement ses spécificités, son positionnement et toutes ses activités.
- Effectuer un audit du développement des laboratoires accueillis et en intégrer les conclusions à la stratégie de marque.
- Se doter d’outils de pilotage et de documents de stratégie.
- Effectuer une étude d’impact approfondie avant toute décision sur les projets Belle Gabrielle.

## IX. ANNEXE

### 1 / CARACTERISATION DU TERRITOIRE

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) représentant au total 12 millions d'habitants<sup>33</sup> dont un peu plus de deux millions au niveau de la ville de Paris.

La région Île-de-France compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2015-2016, 663 066 étudiants<sup>34</sup> étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 365 146 à l'université. La moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. En 2013, la région dénombrait 55 876 personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement<sup>35</sup>. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En 2015, la région comptait 98 écoles doctorales.

En Île-de-France, il existe huit coordinations territoriales, au sens de la loi sur l'ESR du 22 juillet 2013. Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'enseignement supérieur parisien est structuré en trois communautés d'universités et établissements et un regroupement de type association<sup>36</sup>.

### 2 / STRUCTURATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE PARIS SCIENCES LETTRES

Telle qu'elle est définie dans les statuts en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2018, la communauté d'universités et établissements (Comue) Paris Sciences Lettres (PSL) comporte 16 membres dont 11 établissements d'enseignement supérieur et de recherche<sup>37</sup> et cinq organismes et fondations de recherche<sup>38</sup>. Cinq établissements sont également associés par convention<sup>39</sup>.

La première phase du programme d'investissements d'avenir (PIA) a conduit à la labellisation de sept laboratoires d'excellence (Labex) et six équipements d'excellence (Equipex) puis à l'attribution en juillet 2011 de l'Idex intitulée Paris Sciences Lettres (PSL\*) dotée de 750 M€ non consommables et portée par la fondation de coopération scientifique dénommée « Paris Sciences et Lettres – Quartier latin ».

Les statuts actuels de la Comue précisent que la FCS, porteuse du programme Idex, a pour mission la gestion des actions clés de ce programme et que la Comue assure les missions de formation et de diplomation propres à PSL ainsi que de nombreuses autres actions liées à la vie de la communauté universitaire dont le contrat de site avec l'État et le contrat de plan État-Région.

La Comue, *via* ses établissements membres et associés, accueille 20 685 étudiants en 2017, dont environ 60 % (12 367) sont inscrits en master, tandis que 23 % (4 775) sont inscrits dans des diplômes de premier cycle et 17 % (3 543) en doctorat. D'après les données fournies dans les tableaux de bord du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, les établissements de PSL relevant de ce ministère emploient environ 1 000 enseignants-chercheurs titulaires<sup>40</sup>.

En janvier 2017, les établissements membres de la Comue ont validé un accord politique<sup>41</sup> définissant les bases pour une nouvelle évolution des statuts de PSL, en lien avec les recommandations du jury international de l'Idex formulées en 2016 en vue de sa validation définitive. L'université cible future regroupera 11 établissements « membres » (Chimie ParisTech, ENS, ESPCI Paris, université Paris-Dauphine, Observatoire de

<sup>33</sup> Populations légales 2014 (Institut national de la statistique et des études économiques - Insee).

<sup>34</sup> Diagnostic de stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), 2016. Chiffres les plus récents.

<sup>35</sup> La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations franciliennes étant de 5 802 M€).

<sup>36</sup> Les Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC), Paris sciences et lettres (PSL) et Hésam, et la coordination par association à l'université Sorbonne Université consécutive à la fusion au 1<sup>er</sup> janvier 2018 des universités Pierre et Marie Curie (Paris 6) et Sorbonne universités (Paris 4).

<sup>37</sup> École nationale supérieure de chimie de Paris (Chimie ParisTech) ; École normale supérieure (ENS) ; École supérieure de physique et de chimie industrielles (ESPCI Paris) ; Université Paris-Dauphine ; Observatoire de Paris ; École nationale supérieure des mines de Paris (Mines ParisTech) ; Conservatoire national supérieur d'art dramatique (CNSAD) ; Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris (CNSMDP) ; École nationale supérieure des arts décoratifs (Ensad) ; École nationale supérieure des beaux-arts (Ensba Paris) ; École nationale supérieure des métiers de l'image et du son (Fémis).

<sup>38</sup> FCS Paris Sciences et Lettres - Quartier latin ; Institut Curie ; CNRS ; Inserm ; Inria.

<sup>39</sup> École nationale des chartes (ENC) ; École pratique des hautes études (EPHE) ; École des hautes études en sciences sociales (EHESS) ; École française d'Extrême-Orient (Efeo) ; Institut Pasteur.

<sup>40</sup> Cet effectif est de 1 100 enseignants-chercheurs si on y intègre les effectifs de Mines ParisTech et de l'ESPCI, qui ne sont pas sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et de l'innovation.

<sup>41</sup> Accord entre les chefs d'établissements Idex PSL : « L'université Paris Sciences Lettres : objectif, structure, pilotage ».



Paris, Mines ParisTech, ENC, EPHE, Institut Curie, CNRS, Inserm, Inria), ainsi que 10 établissements « associés » (au sens de cet accord) et deux partenaires.

## X. LISTE DES SIGLES

### A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
 ATER Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

### B

Biatss Personnel des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé  
 BIEP Bourse interministérielle de l'emploi

### C

CDD Contrat à durée déterminée  
 CDI Contrat à durée indéterminée  
 CE Conseil d'établissement  
 CHSCT Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail  
 CNRS Centre national de la recherche scientifique  
 Comue Communauté d'universités et établissements  
 Coss Comité international d'orientation scientifique et stratégique  
 CPER Contrat de plan État-région  
 Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires  
 CT Comité technique

### D

Dacre Direction des affaires culturelles et des relations extérieures  
 DGS Direction générale des services  
 DRIDP Direction des relations internationales, du développement et des partenariats  
 DRPD Direction des réseaux et des partenariats documentaires

### E

ECTS *European credits transfer system*  
 ED École doctorale  
 EPSCP Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel  
 EPST Établissement public à caractère scientifique et technologique  
 Equipex Équipement d'excellence  
 ERC European research council  
 ESR Enseignement supérieur et recherche

### F

FCF Fondation du Collège de France  
 FCS Fondation de coopération scientifique

### G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique

### H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

### I

Idex Initiative d'excellence

### L

Labex Laboratoire d'excellence

### M

Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

### P

PIA Programme d'investissements d'avenir  
 PSL Paris sciences et lettres

### R

RAE Rapport d'autoévaluation  
 RGPD Règlement général sur la protection des données  
 Rifseep Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

### S

SCSP Subvention pour charge de service public  
 Shon Surface hors œuvre nette  
 SI Système d'information  
 SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière  
 Sudoc Système universitaire de documentation

## XI. OBSERVATIONS DE L'ADMINISTRATEUR



COLLÈGE  
DE FRANCE  
—1530—

L'Administrateur

AP/MMdeR/BL n° 18-D096

Paris, le 11 septembre 2018

L'administrateur du Collège de France

à

Monsieur Michel Robert  
Directeur du département  
d'évaluation des établissements  
2, rue Albert Einstein  
75013 PARIS

### **Objet : Observations de l'administrateur sur le rapport d'évaluation du Collège de France dans sa version définitive**

Nous remercions le Comité pour son travail et pour avoir mis la question essentielle de l'attractivité du Collège de France au centre de son rapport. Nous le remercions aussi, dans ce contexte, pour les pistes qu'il suggère et qui nous semblent très intéressantes. La plupart des questions traitées par le rapport faisant l'objet d'un constat partagé, nous nous permettons quelques remarques sur des points peu nombreux qui pourraient relever d'une incompréhension ou sur lesquels nous avons des analyses divergentes.

#### **L'identité et la notoriété du Collège de France**

Le rapport utilise à plusieurs reprises le terme de « marque » pour qualifier l'exception que constitue le Collège de France et fait référence à une stratégie de marque. Nous avons déjà, dans une première réponse, marqué notre étonnement, nous n'y revenons pas.

#### **L'organisation en chaires : un modèle qui permet l'ouverture notamment internationale**

Les professeurs sont élus sur la base de leur excellence et sans considération d'âge : sur les 10 dernières années, l'âge de recrutement des professeurs titulaires s'est ainsi étalé entre 45 et 65 ans, avec 6 professeurs élus avant leur 50<sup>ème</sup> année.

Le corps enseignant du Collège de France est plus diversifié que ne l'indique le rapport, puisqu'il est composé de chaires pérennes et de chaires temporaires. 41 professeurs titulaires au moment de la visite de l'HCERES (44 aujourd'hui et 46 à partir de novembre 2018) exercent sur chaire pérenne sur une possibilité de 57 supports d'emplois. Les supports ainsi libérés permettent la création de chaires annuelles, pluriannuelles ou internationales, ce qui monte ce chiffre à hauteur de 51/53. Cette politique est délibérée car elle assure une présence de collègues en poste à l'étranger (7 actuellement), ou la création de chaires correspondant à des questions d'actualité (chaire de Santé publique, chaire des Mondes francophones, chaire européenne) ou à des disciplines en évolution rapide (création artistique, sciences numériques, innovation technologique).

Grâce aux chaires internationales, 7 collègues travaillant dans des institutions étrangères assistent aux assemblées. Si on y ajoute les autres chaires temporaires, au minimum 11 collègues « étrangers » côtoient les 44 collègues travaillant en France, soit 20 % du corps professoral global. Même si ces collègues n'ont pas le droit de vote, ils participent à toutes les instances, dont celles qui discutent du choix des futurs professeurs et leur influence est donc comparable à celle de professeurs « ordinaires ». Quand tel n'est pas encore le cas, des conventions seront établies entre le Collège de France et les institutions académiques étrangères qui emploient ces professeurs, ce qui correspond à notre politique de renforcement de nos coopérations internationales.

Pour finir sur ce thème, il faut souligner l'intérêt, marqué par la fréquentation des amphithéâtres et les consultations du site du Collège de France, que le public porte aux cours donnés par les professeurs sur chaires temporaires qui donc contribuent à l'aura de notre institution.

### **La cohérence interne entre l'enseignement et la recherche**

Le rapport met l'accent à plusieurs reprises sur une possibilité de distorsion entre les chaires d'enseignement et les laboratoires de recherche. Le cœur du Collège de France est l'organisation en chaires, c'est donc un cœur pour l'enseignement et il n'y a là aucune dilution, puisque seuls les professeurs enseignent en chaire.

Pour la recherche, il faut rappeler qu'elle a toujours existé au Collège de France, lequel a abrité de très grands laboratoires dans toutes les disciplines expérimentales. Ce n'est que dans les 30 dernières années que, pour des raisons de vétusté des locaux et des équipements, elle s'y était raréfiée avec la présence, essentiellement, de trois grands laboratoires de biologie autour des chaires de Jacques Glowinski, Alain Berthoz et Pierre Corvol. La rénovation des locaux initiée il y a une vingtaine d'années a permis, comme le souhaitait l'assemblée et grâce au financement de l'Etat, le retour d'une recherche expérimentale multidisciplinaire de très haut niveau.

Il faut prendre acte du fait que les professeurs ne sont pas systématiquement candidats à un accueil de leur activité de recherche sur nos sites. Nombre d'entre eux, élus en milieu de carrière, souhaitent rester dans leur institution d'origine, surtout quand il s'agit de sciences expérimentales et qu'ils ont construit et accumulé des outils qui ne peuvent être installés sur les sites du Collège de France.

Soucieux de maintenir la masse critique de chercheurs indispensable à la qualité de la recherche, le Collège de France a donc initié une politique d'équipes accueillies (au sein des UMR dont nous sommes tutelle principale) avec des conseils scientifiques (SAB) internationaux. Cette politique a été principalement suivie par la biologie et la physique. Les secteurs d'activité, particulièrement en biologie, ne sont pas ciblés (par exemple neurosciences) du fait de (i) l'attention portée à l'interdisciplinarité, un marqueur du Collège de France, et (ii) la nécessité de pouvoir accueillir les équipes des professeurs dans tous les domaines.

La politique d'équipes accueillies sévèrement sélectionnées sur appels d'offre internationaux participe de notre dynamisme (pas moins de 25 ANR et 5 contrats ERC pour les seules équipes accueillies) et contribue à sa notoriété internationale.

C'est pourquoi nous n'envisageons pas de renoncer à cette politique même si, à surface constante, l'accueil des professeurs qui le souhaitent est prioritaire. Les évaluations des unités de recherche du Collège par les SAB et l'HCERES démontrent la qualité scientifique des équipes, qu'elles soient accueillies ou dirigées par des professeurs. Ces évaluations et les succès remportés aux appels d'offre compétitifs nationaux et internationaux constituent une mesure des effets bénéfiques d'une politique que nous ne remettons pas en cause et ne nous semble pas rendre nécessaire, à ce stade, une procédure d'audit.

Rappelons toutefois que la nouveauté n'est pas dans la présence équipes « accueillies » mais dans la façon de les recruter et de les évaluer. En effet, il y a toujours eu des équipes occupant une partie des surfaces attribuées aux professeurs. Ces équipes choisies par les professeurs étaient placées sous leur férule, un système « à l'ancienne » peu susceptible d'attirer les chercheurs les plus ambitieux et performants. Le nouveau mode de fonctionnement fondé sur l'indépendance des équipes accueillies recrutées sur appel d'offre international par un SAB international et travaillant autour de plates formes technologiques de qualité et partagées par tous, nous semble nettement mieux adapté au maintien d'une recherche excellente et originale digne de notre institution.

Nous ajouterons que c'est aussi l'intérêt des équipes dirigées directement par les professeurs que d'être immergées dans un milieu scientifique plus large et de bénéficier de l'apport intellectuel de collègues dont l'excellence est certifiée par les modes de recrutements et d'évaluation. Cet environnement rend les sites du Collège plus attractifs, y compris pour les professeurs en sciences expérimentales qui marquent aujourd'hui un intérêt pour une installation sur le site Marcelin Berthelot, puisque 7 d'entre eux ont installé leur équipe sur ce site depuis 2009. Si d'autres émettent un vœu identique, nul ne doit douter qu'ils recevront une réponse positive, en coordination avec le départ programmé de quelques équipes accueillies qui, dans ce cas, ne seraient pas remplacées. A cet égard, il faut rappeler que ces équipes sont accueillies pour une durée déterminée, renouvelable après évaluation et vote de l'assemblée.

### **Mécénats et partenariats**

La Fondation du Collège de France a été relancée récemment, sous la présidence du Professeur Marc Fontecave, avec des succès importants qui ont permis un versement de 1 million d'€ à l'Institut des Civilisations. Nous sommes convaincus que ces succès en annoncent d'autres. Concernant le Président de la Fondation, les statuts stipulent qu'il est élu par le conseil de la Fondation, parmi les membres de ce conseil. Toute évolution statutaire de la Fondation est de sa propre responsabilité, pas de celle du Collège de France. Cela étant, il ne semble pas approprié de confondre la position d'administrateur du Collège de France avec celle de Président du CA de la Fondation, d'autant plus qu'il est membre de droit du CA.

Nous avons entrepris une clarification de l'organisation du pilotage des mécénats et des partenariats entre le Collège de France, la Fondation du Collège de France et la Fondation Hugot du Collège de France. Tout en laissant aux Fondations toute latitude pour la recherche de financements, une coordination est nécessaire puisque les contreparties parfois demandées par les donateurs engagent très souvent le Collège de France et son corps professoral.

Par ailleurs, des enseignements annuels ou pluriannuels sont actuellement financés soit par le mécénat privé (Innovation technologique), soit par un partenariat avec des institutions publiques (Sciences numériques, Mondes francophones, Santé publique), soit entièrement par le Collège de France (chaire européenne, chaire de création artistique, chaires internationales). Une discussion est engagée avec la Fondation du Collège de France pour clarifier les missions, mais la politique actuelle est de considérer que ce qui concerne l'enseignement est de la responsabilité du Collège de France et de son assemblée. Si cette ligne est maintenue dans le futur, elle implique que le Collège reste récipiendaire des fonds privés ou publics affectés à ces enseignements.

L'essentiel des moyens obtenus par la Fondation du Collège de France va aux programmes prioritaires (par exemple le million de l'Institut des civilisations). Donner accès à des appels d'offre d'un montant inférieur à 150,000 € aux équipes accueillies fait partie de l'attractivité en direction de ces équipes, souvent courtisées ailleurs. Sans oublier que ces sommes cofinancent le plus souvent l'achat d'équipements mutualisés, aussi accessibles aux équipes dirigées par des professeurs. Par ailleurs, on doit rappeler que les 22 à 25 équipes accueillies actuelles contribuent aux finances du Collège de France via les préciputs des contrats qui ont atteint les 2,5 M € en 2017.

### **La Belle Gabrielle**

Nous comprenons les interrogations et inquiétudes formulées par l'évaluation au sujet de l'utilisation de ce site. Il faut savoir qu'il s'agit d'une surface d'environ 6,000 m<sup>2</sup> dont le terrain appartient à la Ville de Paris et les bâtiments à l'Etat (MESRI) qui l'a affecté au Collège de France depuis très longtemps puisque des laboratoires phares comme ceux d'Etienne Wolff et Nicole Le Douarin (embryologie expérimentale) y étaient installés. Au moment de la rénovation du site Marcelin Berthelot, ces locaux ont été partiellement fermés, partiellement rénovés, et loués momentanément à des établissements (Inalco, Université Paris I). La priorité suivante ayant été la rénovation du site Cardinal Lemoine, le site Belle Gabrielle a été mis temporairement à la disposition des équipes de l'Institut des civilisations (pour la période des travaux du site Cardinal Lemoine). A partir de septembre 2019, les équipes de Cardinal Lemoine libèreront le site Belle Gabrielle. C'est pourquoi nous devons d'ores et déjà prendre une décision sur son utilisation.

La solution la plus simple serait de mettre un terme à la convention d'affectation par l'Etat. Alternativement, nous pouvons décider de le réaménager et l'assemblée du Collège de France a été informée des pistes de réflexion de l'administrateur qui répugne à perdre une telle surface quand nous constatons les difficultés actuelles d'accueillir sur les 3 sites parisiens (Marcelin Berthelot, Cardinal Lemoine et Ulm) l'ensemble des activités du Collège de France. La réflexion s'oriente vers une utilisation mixte avec (i) l'installation d'animaleries, (ii) la construction d'un amphithéâtre pour la tenue de conférences à l'adresse d'élèves du secondaire et (iii) la construction d'espaces, dont des espaces de laboratoires, pour l'accueil de « jeunes-pousses » si possible en cotutelle avec le Collège de France. Les contacts avec la Ville de Paris et des industriels permettent de dire que ces propositions pourraient trouver une issue favorable. Mais des études de faisabilité, du montage financier ainsi que des perspectives de soutenabilité du fonctionnement doivent être réalisées, étant entendu que le Collège de France devra participer au montage pour une somme qui avoisine les 5 M €. L'administrateur compte confier le suivi de ce dossier à 3 professeurs de telle sorte que la décision soit prise le plus vite possible, en connaissance de cause, par l'assemblée.


## Le pilotage de la recherche

Le rapport considère que le développement de la recherche justifierait la création d'une fonction de Directeur de la recherche. C'est une suggestion intéressante qui fera l'objet d'une réflexion. Mais le Directeur scientifique est pour l'instant l'administrateur appuyé par son Bureau élargi où tous les professeurs responsables de centre siègent. Malgré sa dimension symbolique, le Collège de France n'est quand-même pas un EPST.

## Les évolutions des fonctions support

Comme le préconise le rapport, le Collège de France va concentrer ses efforts, au cours de la période contractuelle 2019-2023, sur les outils de pilotage stratégique (prospectif et décisionnel), la formalisation et la documentation de l'ensemble des processus de suivi. Ce projet qui concerne l'ensemble des fonctions support, y compris celles qui sont affectées directement aux instituts et aux centres de recherche, constitue la deuxième phase de la modernisation administrative entreprise avec succès par l'établissement depuis 2010. A cet effet, des moyens humains et financiers conséquents devront être mobilisés : expertises nouvelles; formations, accompagnement du changement ; progiciels de gestion financière, de gestion des ressources humaines et de gestion technique.

Par ailleurs, et en accord avec les observations du rapport, les fonctions de direction des affaires budgétaires et financières seront distinctes de celle d'agent comptable à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2018. Les deux recrutements sont aujourd'hui finalisés.



Alain Prochiantz



## XII. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation du Collège de France a eu lieu du 27 au 29 mars 2018. Le comité d'évaluation était présidé par Jean Sarrazin, professeur émérite à l'École nationale supérieure de chimie de Montpellier.

### Ont participé à cette évaluation :

- Isabelle Benoist, secrétaire générale de l'Institut de recherche pour le développement ;
- François Dupuigrenet Desroussilles, professeur en histoire du christianisme à la *Florida State University* ;
- Christian Gollier, professeur en économie, directeur général de Toulouse *School of Economics* ;
- Émilien Quinart, doctorant à l'Université de Lille.

Laurent Daudeville, conseiller scientifique, Dora Chertier, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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



Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



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

[hceres.fr](http://hceres.fr)

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

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