



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation du Collège de France



août 2013



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

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

Sommaire

Présentation	5
La gouvernance, les partenariats, l'identité	7
I – La gouvernance	7
1 ● Une direction par les professeurs, appuyée sur une administration renouvelée et de qualité	7
2 ● Des organes au service d'un pilotage stratégique de l'institution	8
3 ● Un nombre de chaires à ne pas appréhender comme une variable d'ajustement budgétaire	8
4 ● Les instituts, des structures auxquelles il faut conserver leur souplesse	9
5 ● Une autoévaluation conduite sans complaisance, qui ne tient pas assez compte de l'environnement	9
II – La stratégie en matière de partenariats	9
1 ● Un positionnement dans le Pres PSL à clarifier, entre opportunités et contraintes	9
2 ● Une articulation de liens dans et hors de PSL à maintenir	10
3 ● Des relations avec les milieux socio-économiques mises au service du mécénat	11
4 ● Des relations avec les collectivités territoriales et locales à développer	11
III – La stratégie en matière d'affirmation de l'identité et de politique de communication	11
● Une communication interne à ouvrir aux enjeux externes	11
La stratégie en matière de recherche	13
I – Un système de chaires, avec des exceptions et des innovations positives	13
II – Un rôle d'incubateur au profit des jeunes chercheurs	13
III – Des tutelles ou cotutelles Collège de France à développer	14
IV – Les chercheurs doctorants et post-doctorants, une pépinière à soutenir	14
V – Une valorisation de la recherche encore en gestation	14
La stratégie en matière de formation et de diffusion des connaissances	15
I – Un équilibre de liberté et de contrainte, source de renouvellement et de qualité	15
II – Une diffusion hors les murs, ambitieuse mais coûteuse	15
La stratégie en matière de ressources documentaires	17
I – Une relation spécifique entre les bibliothèques et les chaires	17
II – Une adhésion de la direction des réseaux et des partenariats documentaires (DRPD) au projet d'établissement	17
III – Un projet immobilier d'envergure, mais au financement incertain	18
IV – Paris Sciences et Lettres (PSL) : promesses et inconnues	18

La stratégie en matière de relations internationales	19
Une coordination entre initiatives individuelles et politique institutionnelle à organiser et à communiquer	19
Le pilotage et la gestion	21
I – Des finances bien gérées, fidèles aux priorités, mais des ressources non garanties à moyen terme	21
II – Une belle mise en place d'une véritable politique de ressources humaines et ses limites	22
III – Un patrimoine immobilier en bon état qu'il faudra entretenir	23
IV – Un développement des usages de l'informatique en cohérence avec les priorités de l'établissement, qui appelle l'instauration d'un pilotage politique	24
Conclusion et recommandations	25
I – Les points forts	25
II – Les points faibles	25
III – Les recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations de l'administrateur	29
Organisation de l'évaluation	33

Présentation

Le Collège de France a été fondé en 1530 par François I^{er} : la date peut sembler lointaine, mais peu d'établissements entretiennent avec leur origine un rapport aussi étroit. Si le Collège partage les trois missions caractéristiques de la plupart des établissements d'enseignement supérieur, "enseigner, chercher, servir", il le fait en donnant à chacune une orientation particulière. Il a pour vocation de tout enseigner – "*docet omnia*", rappelle sa devise – à partir d'une activité de recherche intense – enseigner la recherche "en train de se faire" – et de rendre les résultats accessibles à tous – les cours sont ouverts à tous, sans inscription ni délivrance de diplômes. Cette ouverture a pour conséquence que les enseignements doivent être renouvelés chaque année, ce qui est à la fois une contrainte et une opportunité pour les professeurs titulaires des chaires du Collège. Une situation atypique, donc, dans le paysage de la recherche et de l'enseignement supérieur français, mais qui a permis au Collège d'exceller dans la poursuite de ses missions et de rayonner en France et dans le monde.

Le Collège de France est une communauté de près de 750 personnes (400 chercheurs ou équivalents, 350 personnels d'appui) dont il est l'employeur pour près de la moitié. En 2011, le bilan affichait 109 M€, et un compte de résultat en équilibre autour de 14 M€¹. Le budget 2013 est de 37,7 M€ en recettes et 38,2 M€ en dépenses. Le patrimoine immobilier, pour la plus grande partie situé au cœur de Paris, est important et le Collège s'est engagé depuis plusieurs années dans une politique de rénovation des locaux ambitieuse et coûteuse. Les bibliothèques, qui forment un réseau de 14 entités, constituent une autre richesse du Collège. L'essentiel de l'activité de l'institution est organisée au sein et autour des chaires, potentiellement au nombre de 52, auxquelles s'ajoutent cinq chaires annuelles.

De taille réduite, le Collège ne couvre pas tous les domaines du savoir en même temps ; c'est le système des chaires qui, par son roulement entre disciplines, permet à l'institution d'être fidèle à son ambition holistique. C'est aussi ce système qui est le garant du niveau d'excellence recherché, car les titulaires sont toujours des figures de proue dans leur domaine. Au cours des dernières années, le Collège a réalisé des efforts importants pour moderniser sa gouvernance, améliorer ses locaux et élargir la diffusion de son action, s'affichant ainsi comme une institution à la fois historique et pleinement impliquée dans les enjeux actuels. Il entretient des liens de collaboration étroits avec plusieurs établissements et organismes et se trouve aujourd'hui engagé dans le Pres Paris Sciences et Lettres (PSL), où la reconnaissance de son autonomie et de sa spécificité ne va cependant pas de soi. La qualité et les projets du Collège exigent des moyens, limités vu la taille de l'institution, mais néanmoins importants : ceux-ci ne sont pas garantis et placent le Collège devant des choix difficiles.

Entre tradition et modernité, entre ambition et réalité, entre autonomie et intégration, le Collège de France est à la croisée des chemins.

¹ Compte financier 2011 du Collège de France.

La gouvernance, les partenariats, l'identité

I – La gouvernance

Le Collège de France est régi par deux décrets statutaires, l'un datant de 1911¹, l'autre de 1990² qui lui reconnaît le statut de grand établissement (art. 5) ; il est organisé en chaires, administré par l'assemblée des professeurs, dirigé par un administrateur choisi parmi ces derniers et doté d'un conseil d'établissement (art. 5 et 6). De nouveaux statuts ont été préparés afin de remplacer ces textes par un décret unique, mieux adapté aux réalités actuelles du Collège et conforme aux nouvelles législations, en particulier le code de l'éducation dans sa rédaction résultant de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007. Il est nécessaire que ces nouveaux statuts, qui représentent une réelle avancée pour le Collège, soient adoptés sans tarder.

1 • Une direction par les professeurs, appuyée sur une administration renouvelée et de qualité

Le Collège est administré par l'assemblée des professeurs, qui joue le rôle à la fois de conseil d'administration et de conseil scientifique. Cette particularité, héritage de la tradition, est aussi l'expression d'une conception collégiale de la gestion de l'institution qui veut que les professeurs titulaires en exercice, choisis au plus haut niveau de leur discipline respective, en soient les véritables responsables. Cette assemblée se réunit trois fois par an, d'abord de manière informelle, puis en session formelle ; sur la base du rapport de l'administrateur et des informations fournies par la direction générale des services (DGS), elle débat des questions de politique générale et d'organisation et prend les décisions. L'assemblée est présidée par l'administrateur, assisté d'un vice-président et d'un secrétaire. Ces rencontres s'ajoutent aux nombreux contacts que les professeurs ont entre eux, lors de réunions ou de séminaires par exemple, et jouent un rôle essentiel dans la construction de la collégialité réelle qui caractérise la vie du Collège. C'est sans doute cela aussi qui permet la pérennité du système car la nature non paritaire de l'assemblée des professeurs semble bien acceptée par tous.

L'assemblée élit en son sein un administrateur qui reçoit sa nomination du Président de la République ; il remplit les fonctions qui reviennent au président dans les universités. L'administrateur, le vice-président et le secrétaire de l'assemblée, tous trois professeurs, forment le bureau statutaire ; avec cinq professeurs choisis par l'administrateur, ils constituent le bureau élargi, qui se réunit deux fois par mois. La directrice générale des services et la directrice des affaires culturelles participent aux réunions du bureau élargi. Le rôle des professeurs dans la gestion est donc essentiel, mais l'apport de la DGS l'est tout autant.

La fonction de directeur général des services, préconisée lors de l'évaluation réalisée par l'AERES en 2008, est effective depuis 2011. C'est une évolution importante dans l'organisation et le fonctionnement du Collège ; elle permet à la fois de coordonner l'ensemble de l'action administrative et d'assurer la liaison avec la gestion par les professeurs, deux exigences qui s'étaient accrues, d'une part avec l'augmentation du nombre et de la technicité des dossiers à traiter et, d'autre part, avec le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) au 1^{er} janvier 2012.

Avec l'arrivée de la DGS et dans le même mouvement, sept directions ont été créées : affaires culturelles et relations extérieures, réseaux et partenariats documentaires, patrimoine immobilier, systèmes d'information, logistique, affaires budgétaires et financières, et ressources humaines. L'organisation recouvre maintenant l'ensemble des activités et chacun des domaines d'investissements dispose désormais d'une direction spécifique de haut niveau. En outre, l'objectif de créer une équipe de direction administrative est en train d'être atteint grâce aux réunions mensuelles (formelles, avec ordre du jour et procès-verbal) rassemblant la DGS et les sept directions. De ce point de vue, le progrès réalisé au cours du dernier quadriennal est remarquable.

¹ Décret du 24 mai 1911 relatif au règlement du Collège de France.

² Décret n° 90-909 du 5 octobre 1990 portant organisation du Collège de France.

2 • Des organes au service d'un pilotage stratégique de l'institution

Si le bureau statutaire, assisté du bureau élargi, est le véritable organe exécutif du Collège, d'autres conseils contribuent au bon fonctionnement de l'institution en jouant un rôle de relais entre la direction et les personnels et entre les professeurs et les autres catégories de personnels ; il s'agit en particulier du conseil d'établissement (organe consultatif présidé par l'administrateur qui rassemble des représentants de l'ensemble des personnels ainsi que quelques personnalités extérieures)¹, du comité technique et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Ces organes sont aussi les lieux où sont approuvées les propositions d'évolution liées aux politiques de l'établissement. Les informations données par la direction sont claires et complètes et permettent aux personnels d'adhérer aux décisions prises, *in fine*, par les seuls professeurs. L'"esprit Collège de France" transcende manifestement les divisions ou les revendications des uns ou des autres et permet à chacun et à chaque organe de s'aligner sur une politique, condition nécessaire pour qu'une stratégie puisse aboutir.

Un comité d'orientation scientifique et stratégique (Coss) a été créé en 2003 pour aider l'administrateur et l'assemblée des professeurs dans les orientations stratégiques de recherche. Ce conseil, composé de personnalités internationales extérieures au Collège, se réunit une fois tous les deux ans ; un bureau du Coss prépare cette réunion et coordonne la rédaction du rapport. L'action du comité se traduit par des suggestions, portant par exemple sur le fonctionnement interne du Collège, le développement de l'interdisciplinarité, l'identification de domaines de recherche émergents ou encore sur les relations avec d'autres établissements, sur les moyens ou sur les bibliothèques. Le projet de nouveaux statuts du Collège prévoit que le Coss devienne un comité statutaire. Cela permettra sans doute d'améliorer encore la contribution du Coss, par exemple en assurant une meilleure continuité entre deux exercices du comité et en encourageant la direction à donner au comité un meilleur retour sur ses recommandations, afin de donner à la mise en œuvre de la stratégie toute la cohérence voulue.

3 • Un nombre de chaires à ne pas appréhender comme une variable d'ajustement budgétaire

Les chaires constituent l'épine dorsale du Collège de France depuis son origine ; cette particularité a été maintenue lors des différentes modifications de statuts². La politique de recherche et d'enseignement de l'institution repose sur le choix de personnalités d'exception, au terme d'un processus impliquant l'ensemble des professeurs en place au travers de l'assemblée. Celle-ci doit se prononcer d'abord sur le nouveau projet de chaire et son intitulé, ensuite, après examen des candidatures, sur le titulaire. Il s'agit donc d'une démarche qui combine identification du domaine à couvrir et sélection de la personne à nommer. Il n'y a pas de reconduction de chaire, un départ ne devant pas nécessairement être couvert par un engagement dans le même domaine ; le Collège peut ainsi, à chaque occasion, ouvrir de nouvelles thématiques de recherche. Le système a fait ses preuves. La présence ou l'absence d'équipements scientifiques peut cependant moduler quelque peu cette latitude et le Collège devrait y être attentif dans le futur en raison des investissements importants consentis dans la rénovation des laboratoires. Le Collège aura donc à arbitrer entre une logique économique liée aux investissements passés non encore amortis pour un secteur de recherche particulier et une logique d'ouverture basée sur la qualité pour le recrutement des chaires qui engage l'avenir.

Le Collège dispose statutairement de 52 chaires pérennes, auxquelles s'ajoutent cinq chaires annuelles (Création artistique, Innovation technologique, Savoirs contre pauvreté, Développement durable, Informatique et sciences numériques). Dans le programme 2012-2013, il n'y a cependant que 45 chaires occupées (40 pérennes [21 en sciences mathématiques, physiques et naturelles ; 19 en sciences humaines et sociales] et 5 annuelles), bien que la dotation permettrait d'en ouvrir davantage. Deux raisons sont avancées. D'une part, certains professeurs doivent prendre leurs fonctions prochainement ; d'autre part, le Collège souhaite pouvoir consacrer les crédits de quelques chaires laissées inoccupées au financement de postes d'ingénieurs indispensables pour le démarrage des nouveaux laboratoires qui vont s'installer à la fin de l'année et pour lesquels de gros travaux d'aménagement ont été entrepris. Il s'agit là d'une démarche responsable de la part de la direction du Collège, mais il ne faudrait pas que le Collège en soit réduit à utiliser les chaires comme variable d'ajustement.

¹ Statuts de 1990, art. 11 à 19.

² Statuts de 1990, art. 5 : "Le Collège de France est organisé en chaires".

4 • Les instituts, des structures auxquelles il faut conserver leur souplesse

Les statuts du Collège (art. 5) prévoient que les chaires puissent être regroupées en instituts. Il s'agit de regroupements administrativement légers, souples dans leur fonctionnement et leur organisation, qui permettent aux équipes travaillant sur des sujets proches de coordonner des activités, promouvoir des recherches communes, mettre des moyens en commun et mieux se connaître. Ils contribuent donc à la fois à l'ambition d'interdisciplinarité du Collège et à sa politique d'intégration des personnes. Ils sont actuellement au nombre de quatre (études littéraires, quatre chaires ; monde contemporain, six chaires ; biologie, dix chaires ; Extrême-Orient et Proche-Orient, six chaires)¹. Il faut y ajouter un institut de chimie et un institut de physique en cours de formation² et la création d'un institut des civilisations dans le cadre du Pres PSL qui regrouperait les instituts installés rue du Cardinal Lemoine³. Les instituts ont chacun leur modèle. L'institut d'études littéraires, par exemple, associe étroitement les professeurs honoraires du Collège ; l'institut de biologie rassemble les professeurs de biologie, même ceux qui n'exercent pas dans l'enceinte du Collège. Ces instituts sont utiles pour la visibilité et pour certains travaux en commun ; il convient d'éviter qu'ils se traduisent par une couche administrative supplémentaire ou qu'ils nuisent à la liberté des chaires, qui demeurent centrales dans le dispositif.

5 • Une autoévaluation conduite sans complaisance, qui ne tient pas assez compte de l'environnement

Le Collège dispose d'un mode de gouvernance, de pratiques de prises de décision et d'outils administratifs et techniques qui lui permettent d'élaborer toujours mieux, dans chacun des domaines de son activité, des stratégies pluriannuelles de développement étayées sur une connaissance précise de ses atouts, potentialités et faiblesses. Le fonctionnement du Coss donne un regard extérieur qui vient renforcer cette capacité stratégique. Mais la bonne réalisation des projets passe par la nécessaire mobilisation de partenaires extérieurs, les mécènes et donateurs, les collectivités locales, les ministères, les autres établissements et organismes. L'analyse de cet environnement et des moyens d'action susceptibles de le mobiliser n'est pas encore suffisamment intégrée à la démarche du Collège.

Mais, en ce qui le concerne, le Collège se connaît bien : ses responsables sont conscients des forces et faiblesses de l'établissement, ce qui leur permet de produire des documents de qualité, précis et clairs. Le rapport d'autoévaluation 2009-2012 en est un bon exemple. Sans doute davantage de clarté pourrait-elle être donnée dans la description des équipes et dans l'historique des chaires.

II – La stratégie en matière de partenariats

1 • Un positionnement dans le Pres PSL à clarifier, entre opportunités et contraintes

La stratégie du Collège de France en matière de partenariats est aujourd'hui – et elle le sera sans doute encore davantage à l'avenir – influencée par le développement du Pres PSL. Le Collège a été l'un des fondateurs de PSL, avec la volonté de participer à cette nouvelle structure et de contribuer à sa réussite tout en gardant sa personnalité morale de grand établissement, son autonomie scientifique et son indépendance financière. Cette volonté et ces conditions n'ont pas varié. Le succès et le prestige du Collège sont un fait reconnu, qu'il ne faudrait pas mettre en péril, et l'atypie du Collège le rend difficilement soluble dans un regroupement qui prendrait la forme d'une université. La position de la direction du Collège à ce sujet est claire et suivie par la plus grande partie sinon la totalité des personnels. D'un autre côté, chacun reconnaît que le Pres PSL représente des perspectives qui peuvent être intéressantes pour le Collège également, par exemple en matière de relations avec les collectivités territoriales, de partage de ressources ou d'accès à des financements. Les discussions devront se poursuivre, mais il faut que le "modèle Collège de France" soit garanti dans ce nouvel ensemble.

¹ Rapport d'autoévaluation, p. 24-25.

² Rapport d'autoévaluation, p. 21.

³ Axes stratégiques de recherche du Collège de France pour les années 2014 à 2018, p. 6-7.

Si l'objectif affiché de la présidence du Pres PSL n'est pas la fusion des établissements membres du Pres, des différences d'appréciation dans sa constitution, son organisation et son fonctionnement apparaissent cependant s'agissant notamment de fédération ou de confédération. Ces différences ne sont pas neutres, car un cadre fédératif serait ressenti par le Collège comme une menace pour son autonomie, au moins financière. En revanche, une mise en commun de certaines activités serait intéressante, par exemple en ce qui concerne le portail documentaire, les relations internationales et le logement pour étudiants, ou encore en matière de valorisation de la recherche, pour autant que cela n'entame pas ce qui fait la particularité du Collège. Le pôle PSL pourrait alors s'enorgueillir d'avoir en son sein un établissement à peu près unique au monde. Il est urgent que les conditions soient clarifiées entre toutes les parties afin que le Collège puisse arrêter son positionnement et savoir dans quelle voie il peut s'engager sur le long terme.

2 • Une articulation de liens dans et hors de PSL à maintenir

La clarification du positionnement respectif du Collège et de PSL est d'autant plus nécessaire que le Collège entretient des relations suivies avec plusieurs institutions, dont certaines sont membres du Pres PSL mais d'autres non. Pour le Collège, un ancrage dans le Pres PSL ne peut pas signifier l'arrêt ni même une limitation de collaboration avec les entités hors du Pres PSL.

Les relations avec l'École normale supérieure (ENS) ont largement précédé la création du Pres PSL. Dans plusieurs disciplines, elles ont conduit à une sorte de symbiose impliquant de nombreux personnels. En physique, la création d'une unité de service et de recherche (USR) associant le CNRS, le Collège et l'ENS est en projet. En biologie, le Centre interdisciplinaire de recherche en biologie (Cirb) fait partie d'un laboratoire d'excellence (Labex Memolife) avec 30 équipes de l'ENS. Les biologistes disposent désormais des plateformes techniques dont ils ont besoin, certaines, comme l'imagerie optique, installées au Collège, les autres installées à l'ENS ou à l'Institut Curie. Cette situation est très favorable et il faut veiller au développement de ces plateformes installées au Collège. Il faut aussi faire en sorte que la logistique administrative au sein des laboratoires soit à la hauteur des ambitions scientifiques. Les équipes de physique et de chimie partagent également cette symbiose Collège-ENS. Par la qualité des équipes et par ces synergies, déjà anciennes, l'ensemble des sciences exactes du Collège forme avec l'ENS un pôle cohérent et exceptionnel. La collaboration existe aussi en sciences humaines et sociales au travers, par exemple, du Labex TransfertS coordonné par le Collège et l'ENS. Quelle que soit l'évolution du Pres PSL, ces relations doivent être maintenues et encouragées.

Les relations avec l'université Pierre et Marie Curie (UPMC), qui ne fait pas partie du Pres PSL, sont du même type que celles avec l'ENS, les trois établissements étant parfois impliqués dans des opérations communes, par exemple en physique et en chimie. Bien qu'il n'y ait pas d'accord-cadre entre le Collège et l'UPMC, les liens de collaboration sont anciens et importants pour le développement scientifique au plus haut niveau dans Paris intra muros.

Il en va de même pour les relations avec l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), qui ne fait pas partie du Pres PSL. Là encore, il s'agit de relations anciennes se développant à la grande satisfaction des deux établissements.

Les relations du Collège de France avec l'ENS, l'UPMC et l'EHESS doivent pouvoir être poursuivies et développées, que ces institutions soient membres ou non du Pres PSL.

En ce qui concerne les organismes, il convient de mentionner les relations avec le CNRS et l'Inserm. Il n'y a pas de délégation globale de gestion entre le CNRS et le Collège, mais une gestion partagée régie par une convention qui prévoit la répartition des rôles pour la gestion des contrats de recherche. La convention 2009-2012 a été, avec l'accord des parties, prolongée d'un an ; une nouvelle convention portant sur les années 2014-2018 doit être préparée. Parmi les points à négocier figure celui de la valorisation de la recherche. Le Collège devrait clarifier sa position, en lien sans doute avec le Pres PSL, avant d'entamer la rédaction de la convention.

Le Cirb, créé en 2011, est l'objet d'une cotutelle du Collège avec l'Inserm (U1050) et le CNRS (UMR 7241) ; les neuf équipes de départ ont été rejointes par de nouveaux groupes (15 équipes en tout en 2012, installées dans les nouveaux locaux de recherche du site Marcelin-Berthelot)¹. Ces collaborations semblent très bien fonctionner.

¹ Rapport d'autoévaluation, p. 20.

Enfin, le Collège a des équipes dans des unités mixtes avec l'École pratique des hautes études (EPHE), l'Institut national des langues et civilisations orientales (Inalco), l'Observatoire de la Côte d'Azur (OCA), l'université Joseph Fourier (UJF), l'université d'Aix-Marseille (AMU), le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), l'Institut de recherche pour le développement (IRD), l'École polytechnique et le CHU de Strasbourg. Le Collège de France, avec ses particularités, est donc bien implanté dans le réseau d'enseignement supérieur et de recherche parisien et français.

3 • Des relations avec les milieux socio-économiques mises au service du mécénat

Les relations du Collège avec les milieux socio-économiques passent en grande partie par le Comité Budé et la Fondation du Collège de France.

Le Comité Budé a été créé en 2005 lorsque le Collège s'est lancé dans de grands travaux de rénovation ; il a alors souhaité être mieux connu des chefs d'entreprise, en les réunissant lors de petits-déjeuners ou de séminaires au cours desquels ils pourraient être introduits à certaines thématiques et familiarisés avec la vie du Collège. Le Comité Budé a aussi été à la source de la création de la Fondation du Collège de France, en 2008. Dotée d'un capital de départ de 1,25 M€ issu des fonds propres du Collège (à concurrence de 50 %), de dons de particuliers, d'entreprises et de la Fondation Bettencourt Schueller, la Fondation est dirigée par un conseil d'administration constitué en trois collèges (professeurs du Collège, personnalités qualifiées, donateurs). Elle s'est révélée très active, car elle a levé environ 15 M€ en trois ans, souvent sous forme de dons affectés, et a prouvé son utilité non seulement pour le soutien aux activités du Collège, mais aussi comme interface entre celui-ci et divers milieux extérieurs. Cette action doit être poursuivie. Le Collège devrait peut-être envisager quelques aménagements, par exemple décider que la Fondation devienne le passage obligé du mécénat vers l'institution et se lancer dans une approche plus professionnelle de la récolte de fonds en investissant dans le recrutement d'une cellule spécialisée. L'excellence et la notoriété du Collège justifient de s'engager dans cette voie.

Un soutien au Collège provient également de la Fondation Hugot, créée en 1977 par un legs privé sous forme d'un immeuble et de valeurs mobilières, qui permet au Collège de disposer de quelques logements à destination des visiteurs, de salles de réunions et de moyens pour contribuer au financement de diverses activités (colloque de rentrée, concert, demandes ponctuelles des professeurs, chaire de création artistique).

4 • Des relations avec les collectivités territoriales et locales à développer

La Ville de Paris et le conseil régional d'Île-de-France sont des contributeurs importants du financement de la recherche et de l'enseignement supérieur en général. Ce potentiel semble encore peu exploité par le Collège, qui devrait suivre plus attentivement les appels d'offres lancés par ces collectivités, voire leur présenter ses projets "spontanément". La relation avec les collectivités relève aussi du positionnement du Collège dans le Pres PSL, celles-ci pouvant préférer utiliser le Pres comme passage obligé de leurs contacts avec les établissements. Il est nécessaire que le Collège ait une approche globale de ces questions.

III – La stratégie en matière d'affirmation de l'identité et de politique de communication

• Une communication interne à ouvrir aux enjeux externes

Les projets et ambitions du Collège de France requièrent des moyens et de l'engagement. Ils pourront s'appuyer sur un fort sentiment d'appartenance, doublé de fierté, de la part des membres de l'institution, ainsi que sur la collégialité et l'acceptation largement partagée du modèle particulier de gouvernance par les professeurs. Face aux défis qui attendent le Collège, il ne faudrait pas cependant que cet atout se transforme en un repli sur soi.

Le Collège a fortement évolué ces dernières années. La transformation d'un ensemble familial en une organisation complexe et plus fortement réglementée doit pouvoir s'appuyer sur une politique de communication interne structurée et pilotée. La communication, informelle à divers moments de la vie du Collège, formelle lors des réunions des instances, le développement de l'intranet depuis 2010, la diffusion d'une *newsletter* électronique mensuelle ont pu, jusqu'à présent, garantir la cohérence des politiques et l'adhésion des personnes. Le Collège pourrait réfléchir à la création d'une véritable cellule en charge de la communication, proche de la direction ou au moins de la DGS, et veiller à ouvrir davantage la communication interne aux enjeux externes.

Quelques choix stratégiques, par exemple les relations avec le Pres PSL, la politique de diffusion des connaissances, ou l'essaimage des activités hors les murs gagneraient à être largement débattus pour être partagés.

La stratégie en matière de recherche



I – Un système de chaires, avec des exceptions et des innovations positives

La recherche est dirigée ou supervisée par les titulaires de chaires, qui sont choisis parmi l'élite des chercheurs déjà confirmés. Le potentiel est donc exceptionnel et le risque de son affaiblissement mineur. La politique scientifique organisée autour de ces titulaires est un point fort du Collège.

D'après les indicateurs de l'Observatoire des sciences et des techniques (OST), le Collège produit de l'ordre de 250 publications par an, soit de 0,4 à 0,5 % du total des publications françaises. La majorité relève du domaine des sciences exactes, en particulier en biologie fondamentale, en neurosciences et dans les sciences de l'univers¹. Près de la moitié des publications du Collège est réalisée en collaboration internationale, ce qui peut être considéré comme un indicateur de qualité.

L'usage veut que les équipes disparaissent avec le départ du titulaire de la chaire. Cependant, dans certains cas, les chercheurs peuvent être intégrés dans des équipes existantes ou des équipes d'accueil. Dans l'ensemble, la mutabilité des chaires permet la réallocation des moyens à de nouveaux titulaires de chaires pouvant travailler dans des domaines très différents de ceux de la chaire précédente. Dans les domaines des sciences mathématiques, physiques et naturelles, l'intégration dans des équipes extérieures au Collège de chercheurs expérimentés ne pose pas de problème. En sciences humaines et sociales, le Collège accepte des exceptions à la règle : certaines recherches sont encore conduites par des chercheurs seniors qui sont restés après le départ de leur titulaire de chaire. Ces exceptions peuvent être motivées par l'existence au Collège d'une bibliothèque rare et spécifique au domaine de recherche ou/et par le caractère unique en France de la recherche et du savoir en question. Le Collège poursuit par là sa mission de tout enseigner et de pratiquer la recherche à un niveau d'excellence. Cette pratique doit donc être préservée.

II – Un rôle d'incubateur au profit des jeunes chercheurs

Depuis quelques années, en biologie et bientôt en physique et en chimie, le Collège a décidé d'accueillir de jeunes équipes indépendantes hébergées pour une période de quatre ans, renouvelable une fois après évaluation positive. Ces équipes internes du Collège peuvent dans certains cas être reconnues comme USR par les organismes de recherche. Non pérennes, elles permettent de donner à de jeunes chercheurs les moyens de réaliser un projet durant une période limitée, et pourront aussi participer à la visibilité internationale de l'établissement. Cette initiative est à encourager. Il faudrait cependant veiller à ce que les durées soient bien précisées, avec la possibilité si les conditions le permettent et si les résultats ont été reconnus comme de grande valeur, de les transformer en USR (ce qui va être le cas pour l'une d'elles), puis éventuellement en UMR.

En biologie, il s'agit actuellement de trois jeunes équipes intégrées à l'UMR qui constitue le Cirb. Deux de ces équipes ont été sélectionnées après un appel d'offres qui a suscité 37 candidatures, de haut niveau, évaluées par un conseil scientifique international. En physique, il est prévu que les jeunes équipes soient logées administrativement dans une USR qui fera donc office d'incubateur. Le choix stratégique d'héberger temporairement de jeunes talents ne peut que contribuer au rayonnement du Collège et la politique consistant à affecter une part croissante des ressources du Collège à de telles équipes doit être encouragée. Le Collège pourrait réfléchir à donner un même statut administratif aux jeunes équipes actives dans différentes disciplines (biologie, physique, chimie), d'autant qu'elles travailleront dans le même bâtiment.

¹ Indicateurs OST 2007-2010 ; les chiffres sont à interpréter avec prudence, car la taille réduite du Collège rend toute analyse statistiquement aléatoire.

III – Des tutelles ou cotutelles Collège de France à développer

En 2014, le Collège de France accueillera dans ses locaux douze équipes de recherche, dans lesquelles il fournira entre 1 et 51 agents¹. Les principaux organismes ou établissements de rattachement sont, outre le Collège, le CNRS, l'Inserm, l'EPHE, l'EHESS, l'Institut Pasteur, l'Inria et plusieurs universités dont particulièrement l'université Pierre et Marie Curie, et l'université Paris Diderot. L'accueil de ces équipes est un élément essentiel pour la vitalité et la qualité de la recherche et pour la visibilité et l'attractivité du Collège. Le fonctionnement et l'organisation de ces UMR sont divers. Ces dernières ont parfois un profil classique, avec un directeur, un conseil scientifique et des équipes, localisées sur le seul site du Collège et avec celui-ci comme tutelle principale. Dans d'autres cas, l'organisation est plus complexe, avec des équipes ou des personnalités réparties sur différents sites, le Collège n'étant pas toujours tutelle ou cotutelle. Il apparaîtrait normal que lorsqu'une partie conséquente de l'UMR considérée est installée dans les bâtiments du Collège, celui-ci soit au minimum cotutelle.

IV – Les chercheurs doctorants et post-doctorants, une pépinière à soutenir

Les jeunes chercheurs, doctorants et post-doctorants, mobiles et motivés, jouent un rôle important dans le dynamisme de la recherche. Il est donc capital, pour une institution comme le Collège, d'attirer les meilleurs éléments au niveau international. Le Coss a d'ailleurs insisté sur la nécessité de favoriser les bourses pour jeunes chercheurs et d'octroyer des subventions à de jeunes équipes pour faire vivre la recherche sur les sites du Collège. L'attractivité dépend en bonne partie de la notoriété des directeurs de recherche et du Collège, mais pas seulement. Les doctorants et post-doctorants sont également attentifs à la qualité humaine de leur environnement de travail. Dans beaucoup d'institutions, des activités spécifiques comme les retraites de doctorants ont été instaurées. En réponse à cette attente, le Collège a créé une association des chercheurs et doctorants (ChADoC) ; celle-ci ne dispose pas de personnel, mais d'un budget mis à sa disposition par la fondation Hugot. Cette association est malheureusement surtout connue par les chercheurs et doctorants avancés, beaucoup moins par les doctorants en début de thèse. Cette création est une initiative excellente, à développer pour créer du lien entre les jeunes chercheurs et un meilleur sentiment d'appartenance au Collège. Dans le même ordre d'idée, le Collège pourrait créer un lieu de convivialité pour les jeunes et veiller à ce que tous puissent avoir accès à un espace de restauration commun.

Le Collège dispose de locaux prestigieux dans le centre de Paris. Dans plusieurs domaines, les bibliothèques hébergées par le Collège sont d'une richesse exceptionnelle. Ce sont des atouts majeurs pour attirer les meilleurs chercheurs du monde entier. C'est vrai aussi pour le recrutement de jeunes chercheurs temporaires. Pour ces derniers en particulier, il y a aussi des conséquences : prix élevé du logement dans le centre ville, temps important passé dans les transports en commun si le logement est éloigné. La maison dont dispose la Fondation Hugot à Meudon est précieuse, mais insuffisante. Le Collège doit être encouragé à prêter davantage d'attention à la vie pratique de ses jeunes chercheurs pour les aider à résoudre leurs problèmes matériels (logement, cantines, contrats,...), à s'organiser en tant que corps et à tirer profit de la multidisciplinarité du Collège grâce, par exemple, à des rencontres entre sciences humaines et sciences exactes. S'ils s'identifiaient davantage au Collège, les jeunes chercheurs contribueraient mieux par la suite à son renom international.

V – Une valorisation de la recherche encore en gestation

Dans le cadre du contrat quadriennal 2009-2012, les bases d'une cellule de valorisation de la recherche ont été posées², mais celle-ci ne fonctionne pas encore en tant que structure autonome car une grande partie des activités de valorisation est toujours gérée par les partenaires du Collège, notamment via les conventions de mixité signées avec le CNRS et l'Inserm. La valorisation pourrait être organisée soit par le Collège lui-même, soit par le Pres PSL, soit par une société d'accélération du transfert de technologies (SATT), soit encore par le CNRS au travers de son implication dans les SATT (ce qui sera sans doute le cas pour les dossiers déjà en cours). Le Collège est attentif à la question de la valorisation, mais il n'est pas sûr qu'il doive gérer lui-même ce dossier. Le Pres PSL pourrait offrir une plus-value dans ce domaine par la mutualisation des moyens de ses membres. En revanche, il serait utile que le Collège puisse fournir aux chercheurs des services pour les conseiller et les aider dans leurs demandes de subvention, de réponse aux appels d'offres, ou pour les éclairer sur des points particuliers (brevets, déontologie, publications, etc.).

¹ Source : effectif prévisionnel au 01/01/2014.

² Structuration, en avril 2013, d'une "mission de valorisation", composée de deux cadres administratifs et destinée à fournir aux chercheurs les services de base nécessaires pour les appels à projets nationaux et européens ainsi que les contrats industriels.

La stratégie en matière de formation et de diffusion des connaissances



En matière d'enseignement, le Collège de France occupe dans le paysage français une place singulière, liée à trois spécificités : le processus de création des chaires, le public et le contenu des enseignements.

I – Un équilibre de liberté et de contrainte, source de renouvellement et de qualité

Les chaires couvrent un vaste ensemble de disciplines, des mathématiques à l'étude des grandes civilisations en passant par la physique, la chimie, la biologie et la médecine, la philosophie et la littérature, les sciences sociales et l'économie, la préhistoire, l'archéologie et l'histoire, la linguistique, etc. Les chaires pérennes s'inscrivent dans la longue durée, les chaires annuelles favorisent la réactivité et l'enseignement scientifique d'un domaine émergent ou nécessitant une approche multisectorielle. Les cours ont lieu principalement à Paris. Toutefois, chaque professeur a la liberté de donner une partie de son enseignement dans des grandes villes de France et à l'étranger. Un accueil particulier est réservé aux chercheurs étrangers : chaque année, plus de 50 sont invités à donner une série de conférences. Des professeurs titulaires étrangers ou d'origine étrangère font partie du corps professoral (un sur cinq). Le Collège n'est donc pas une île isolée au milieu d'un océan, mais un acteur important au centre d'un réseau de relations multiples.

Les titulaires des chaires pérennes occupent leur chaire pendant toute la durée de leur carrière, jusqu'à 70 ans. Lorsqu'une chaire devient vacante, l'assemblée des professeurs est seule en position de proposer un nouveau titulaire, à l'issue d'un long processus de maturation. Le Coss peut être invité à émettre des recommandations, par exemple indiquer d'éventuelles lacunes dans le spectre couvert par le Collège ou encourager davantage l'interdisciplinarité.

Le pilotage des enseignements du Collège est donc réalisé au travers d'une combinaison tout à fait originale de liberté et de contrainte, liberté pour l'assemblée dans le choix des chaires et des titulaires et pour le professeur dans la détermination du contenu de son enseignement, mais dans la contrainte de l'ouverture à tous les publics et du renouvellement annuel de l'enseignement que cela implique. Le dispositif s'est avéré efficace, source de dynamisme et de qualité.

Le rapport d'évaluation de l'AERES en 2008 préconisait que le Collège se donne les moyens de mieux connaître son public. Si cette recommandation demeure d'actualité, il faut cependant prendre acte du fait qu'elle a changé de portée depuis que les cours du Collège sont diffusés *urbi et orbi*, grâce notamment aux nouveaux moyens de communication.

II – Une diffusion hors les murs, ambitieuse mais coûteuse

Les cours, colloques et séminaires sont suivis par un nombre croissant d'auditeurs dans les locaux du Collège (140 000 auditeurs par an¹). Mais c'est dans le domaine de la diffusion "hors les murs" que les efforts et les innovations ont été les plus importants depuis la dernière évaluation de l'AERES. Les objectifs sont de donner le plus large accès possible aux enseignements, de proposer des outils aisément accessibles et utilisables par le plus grand nombre, afin de relayer le message des professeurs et d'élargir le public de l'institution. Deux directions principales sont suivies : l'une concerne le développement d'outils basés sur les nouvelles technologies de communication (web, podcast, vidéo), l'autre consiste à mettre sur pied des partenariats avec différents acteurs publics ou privés.

Le Collège est son propre éditeur pour son annuaire (qui présente les cours, les travaux de recherche et les publications) et pour "La lettre du Collège de France" (n° 35 paru en décembre 2012) qui assure l'information concernant les différents événements qu'il organise ainsi que l'actualité de la recherche qui s'y déroule. Il s'est associé depuis 2003 avec les éditions Fayard pour la publication des "Leçons inaugurales du Collège de France" (neuf volumes par an en moyenne, avec un tirage inférieur à 1 000 exemplaires ; une édition numérique est en projet), et depuis 2002 avec les éditions Odile Jacob pour la publication des "Colloques annuels" et des "Travaux du Collège de France" (trois à quatre volumes par an). Outre ces publications, la diffusion sur France Culture de tous les cours de sciences humaines et sociales leur donne une audience toujours plus importante.

¹ Plaquette de présentation du Collège de France, mai 2012.

La véritable innovation est sans aucun doute l'ouverture d'un campus numérique international dès 2007, lequel s'inscrit dans la politique de visibilité du Collège sur internet. La progression est spectaculaire en ce qui concerne les consultations du site (moins de 4 000 consultations par jour en 2009, 4 700 en 2009-2010, 6 000 dans les premiers mois de 2012)¹.

Des enregistrements des leçons inaugurales, de cycles de cours et de colloques sont disponibles en podcast, en audio ou en vidéo sur le site internet du Collège de France, mais aussi sur iTunes U ou encore Dailymotion (8 000 000 d'heures de cours ont été téléchargées en 2011). Ces enregistrements sont souvent complétés par des notes ou des supports de cours. Le catalogue des publications électroniques s'enrichit également à grande vitesse, grâce à un ambitieux programme de numérisation. À la suite d'un appel à projets, le Collège développe une politique d'édition électronique (livres et revues) grâce à un solide partenariat avec Cléo (Centre pour l'édition électronique ouverte ; <http://cleo.cnrs.fr/>). Par ce moyen, ses publications sont moissonnables, notamment par des bibliothèques numériques nationales (p.ex. Gallica) ou internationales (p.ex. Europeana), sans parler des moteurs de recherche.

L'institution augmente encore son rayonnement par un programme de traduction en anglais des enseignements, tous délivrés en français, et des supports textuels. Certains cours, peu nombreux, sont également traduits en chinois ou en portugais. Cette politique bénéficie d'un mécénat de la Fondation Bettencourt Schueller, garanti jusqu'en 2015. Le projet d'établissement (indicateurs 2014-2018) fait apparaître des traductions dans plusieurs langues ; la seule traduction en anglais – 400 à 500 k€ par an – pose déjà la question de la continuité du financement.

D'une manière générale, le Collège lance de nombreux projets et affiche de grandes ambitions dans le domaine de la diffusion des connaissances. Il serait prudent de les budgéter et d'établir une liste de priorités.

¹ Bilan du contrat d'établissement 2009-2012, Annexe III.

La stratégie en matière de ressources documentaires



I – Une relation spécifique entre les bibliothèques et les chaires

Au cours du dernier quadriennal, le Collège de France a renforcé la structuration de son réseau documentaire déjà mentionnée dans le rapport d'évaluation de l'AERES de 2008.

Les 14 bibliothèques qui constituent le réseau représentent 708 000 volumes et 6 235 titres de périodiques (morts ou vivants). On recensait en 2012, 2 712 lecteurs¹ dont, d'après les résultats statistiques fournis par la direction des réseaux et des partenariats documentaires, 53% extérieurs au Collège, principalement des universitaires.

La documentation apparaît bien au sein de l'institution comme un véritable enjeu : scientifique, épistémologique, structurant et identitaire. De nombreux éléments en conviennent : la localisation de la bibliothèque générale sur le site principal, la prise en compte rapide de la question documentaire par le Coss et l'assemblée des professeurs, la mise en place d'un Conseil des bibliothèques et des archives, le comité de pilotage de Salamandre, le fonctionnement régulier d'un groupe de travail pour les sciences exactes, etc.

D'une façon générale, les uns et les autres sont fiers de disposer de bibliothèques aux richesses inégalées dans bien des domaines. Pour autant, la communauté des professeurs n'est pas homogène dans ses pratiques documentaires. Entre le chercheur pour qui la bibliothèque spécialisée située rue du Cardinal Lemoine joue le rôle d'un irremplaçable laboratoire, celui qui trouve ses sources documentaires dans d'autres organismes documentaires (par exemple à l'ENS ou à l'Institut d'études politiques de Paris), celui qui utilise exclusivement une documentation électronique fournie soit par le Collège soit par d'autres établissements auxquels il est également rattaché, entre le chercheur en sciences exactes et son collègue spécialisé en SHS, une grande disparité d'usages se révèle. Cette disparité a été naturellement renforcée par la mise en cartons pendant une douzaine d'années des livres de la bibliothèque générale et le questionnement sur ses missions, questionnement qui a désormais trouvé une réponse.

II – Une adhésion de la direction des réseaux et des partenariats documentaires (DRPD) au projet d'établissement

La DRPD comprend 67 personnes ; elle gère un budget documentaire de 307 k€ (267 pour l'imprimé, 40 pour la documentation électronique). Créée en 2011 et dirigée par une nouvelle conservatrice en chef depuis 2012, elle participe activement à la structuration organisationnelle et à la mise en place de nouveaux processus administratifs.

Trois faits marquants sont à signaler pour la période récente.

Premièrement, la vocation de la bibliothèque générale a été redéfinie à la suite d'un avis du Coss. Plutôt que d'y promouvoir une forme d'encyclopédisme mal ciblé et peu lisible, le Collège de France a assigné à cette bibliothèque un rôle de conservatoire centré sur l'histoire de l'institution, sur l'évolution des chaires et sur les archives des professeurs. En outre, du fait de sa localisation, la DRPD cherche à faire de cette bibliothèque un lieu de rencontre et de convivialité qui peut manquer par ailleurs ; sans doute cette fonction sera-t-elle appelée à s'enrichir à l'avenir. Cela se traduit par la mise à disposition de journaux qui pourront se voir adjoindre dans un avenir proche des tablettes numériques pour la presse internationale.

Deuxièmement, un système informatique commun (Aleph) aux 14 bibliothèques a été adopté, qui renforce la cohésion de l'ensemble et devrait être rapidement complété par un outil de découverte qui faciliterait les recherches des usagers.

¹ Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires.

Troisièmement, dans la perspective de la mise en valeur de l'histoire scientifique du Collège, une campagne de numérisation des fonds a été entreprise ; elle a abouti au lancement, en janvier 2013, de la bibliothèque numérique Salamandre. Ce nouvel outil devrait favoriser la renommée internationale du Collège et faciliter les recherches à son sujet. Parallèlement le Collège a récupéré les archives de Claude Bernard précédemment confiées à l'Institut mémoires de l'édition contemporaine (Imec) ; la version numérisée de ce fonds est désormais l'une des richesses de Salamandre. Le mécénat est à la source de 80 % du financement de cette bibliothèque numérique.

La DRPD se pose les bonnes questions. Les décisions déjà prises grâce à une bonne concertation et à un circuit de prise de décision efficace favorisent une meilleure visibilité du réseau documentaire au sein du Collège de France. Un approfondissement de la politique suivie doit être encouragé ; cela pourrait notamment passer par l'élaboration d'un rapport annuel couvrant l'activité de l'ensemble des 14 bibliothèques ou encore par celle d'une charte documentaire qui concernerait les collections et les services et qui aiderait le lecteur dans la compréhension des prestations proposées.

En termes de perspective, une faiblesse à noter concerne la bibliothèque de mathématiques, située rue d'Ulm, dont l'évolution attendue n'est pas clairement perceptible aujourd'hui (pas de personnel professionnel sur place, pas de budget d'acquisition...). Par ailleurs, une question majeure se pose au Collège de France, comme à bien d'autres organismes, celle des archives et des sources électroniques de la recherche. C'est un champ de réflexion essentiel pour l'avenir, ce dont les responsables du Collège semblent très conscients.

III – Un projet immobilier d'envergure, mais au financement incertain

Le site du 52, rue du Cardinal Lemoine souffre de divers problèmes de sécurité, manque de cohérence et engendre une dispersion de moyens.

Dans le cadre du Plan Campus, un projet de restructuration appelé "Institut des civilisations" a été programmé pour un montant estimé à 25 M€ (hors déménagements et réaménagements). Il est porté par le Pres PSL. Les riches bibliothèques d'instituts sont concernées au premier chef par ce projet qui doit structurer les espaces et les activités autour de quatre grands pôles thématiques. Les informations dont dispose le Collège tendraient à faire penser qu'en fait 20 M€ sont prévus en maîtrise d'ouvrage publique par le ministère. Une telle somme permettrait sans doute de régler divers problèmes de sécurité, mais ne garantirait pas la portée scientifique et culturelle de la réalisation à venir, ni une totale rationalisation des espaces.

C'est l'un des problèmes importants de l'institution. En tout état de cause, il faudra éviter de renouveler l'expérience malheureuse de la bibliothèque générale, dont les collections étaient restées dans des cartons pendant une douzaine d'années, et maintenir l'accès aux ouvrages pendant la durée du chantier (estimée de 2015 à 2017) afin de ne pas pénaliser la recherche.

IV – Paris Sciences et Lettres (PSL) : promesses et inconnues

La question documentaire a également fait l'objet d'une vraie réflexion d'ensemble dans le cadre du Pres PSL. Au sein de l'Idex et en partie à l'instigation du Collège, le Pres PSL a développé des projets qui concernent les bibliothèques et le patrimoine : Liberlabo, Faberlabo, la diffusion des savoirs. La présidence du Pres a sollicité une mission d'expertise à l'Inspection générale des bibliothèques qui a livré un rapport en juin 2012. Suivant l'une des recommandations de ce rapport, le Pres PSL a conforté son dispositif de réflexion en recrutant une chargée de mission qui, depuis le 1^{er} janvier 2013, travaille en relation directe avec l'une des principales conceptrices de Liberlabo, maître de conférences au Collège de France. Un des axes de la réflexion d'aujourd'hui porte sur le lancement d'un schéma directeur de la documentation au sein du Pres PSL.

Cette situation, assez complexe compte tenu de l'hétérogénéité du paysage documentaire du Pres PSL, et de la disparité des moyens humains, appelle un certain nombre de commentaires. Pour convaincre, au-delà du dossier déposé dans le cadre de l'Idex et des idées intéressantes qu'il développe autour de la connaissance en train de se faire dans un contexte de diffusion rapide des données de la recherche, Liberlabo devra démontrer rapidement son efficacité et son côté opératoire. À brève échéance, le schéma directeur de la documentation devra trouver son architecture et des contenus fédérateurs – un portail est d'ores et déjà prévu –, propres à convaincre les établissements membres du Pres PSL de son bien-fondé. Enfin, si l'intérêt de ce schéma directeur est acquis, le Collège de France devra continuer à faire des propositions opérationnelles et à participer aux projets à tous les niveaux (notamment informatique).

La situation présente, aujourd'hui, autant de promesses que d'inconnues. Le calendrier de travail concernant la documentation devra absolument intégrer le cadre de la préparation du contrat de site 2014-2018.

La stratégie en matière de relations internationales



Une coordination entre initiatives individuelles et politique institutionnelle à organiser et à communiquer

Le Collège de France est une institution résolument ouverte sur l'international. Plusieurs titulaires de chaires sont étrangers ou d'origine étrangère ; de nombreux cours sont délocalisés à l'étranger (123 cours pendant le quadriennal 2009-2012) ; des conférenciers étrangers sont invités régulièrement pour des séjours de courte durée (157 pendant la même période)¹. Le recrutement des chercheurs doctorants ou post-doctorants est ouvert à l'international et le Collège s'efforce d'attirer les meilleurs éléments. La diffusion des connaissances est de plus en plus orientée vers l'étranger grâce aux traductions. Un partenariat a été conclu avec l'Agence universitaire de la Francophonie en 2009, un autre avec l'Institut français en 2011. L'ambition de rayonnement mondial est réelle. Encore faut-il s'en donner les moyens.

Jusqu'à présent, le Collège appuie sa stratégie internationale sur la renommée des professeurs et sur la diffusion des connaissances (diffusion des cours et des publications des professeurs), mais le résultat en est que les professeurs, qui sont des sommités dans leur domaine, sont souvent plus connus à l'étranger que le Collège lui-même

Le défi pour le Collège sera de passer des contacts et de la renommée individuelle des titulaires de chaires ou de certaines équipes de recherche à une politique institutionnelle coordonnée. Plusieurs initiatives en cours pourraient aller dans ce sens, par exemple la création d'un centre international, prévu dans les locaux du site Marcelin-Berthelot et comprenant des bureaux, une salle de réunion et une installation de visioconférence – mais les missions de ce centre gagneraient à être précisées –, ou encore la possibilité de séjours d'invités étrangers de plus longue durée, axés sur la recherche et privilégiant les membres d'institutions avec lesquelles le Collège est lié par une convention. Les cours délocalisés gagneraient aussi à être davantage liés à des institutions partenaires (ce n'était le cas que pour 53 % de ces cours pour la période 2009-2012), le choix de ces partenariats ménageant l'équilibre entre les priorités institutionnelles et les préférences des professeurs.

Le développement international requiert également une bonne coordination au niveau de la cellule en charge des relations internationales, au sein de la direction des affaires culturelles et des relations extérieures du Collège, pour prendre le relais de ce qui se faisait jusqu'à présent au niveau des chaires, et d'abord pour se doter d'une cartographie complète des relations internationales des membres du Collège.

Enfin, l'inscription de la notoriété du Collège dans une politique de communication institutionnelle est indispensable. Une politique des signatures scientifiques devrait soutenir cet objectif. Une recherche sur *International Science Indicators* (ISI), par exemple, ne fait pas apparaître le Collège de France, ce qui révèle un manque de visibilité à l'international dû à l'absence d'une politique claire de signature scientifique. Le mémento du professeur, approuvé en mars 2012, a pris position sur la question, mais sans préciser si la mention du Collège doit intervenir en première position ; il importera de vérifier le suivi et les retombées de cette décision. Le Collège devra y être d'autant plus attentif que le Pres PSL pourrait également vouloir privilégier sa propre signature. La question de la double appartenance de certains professeurs peut également nuire à la visibilité du Collège.

¹ Rapport d'autoévaluation, page 8 et 40.

Le pilotage et la gestion



Les différents domaines du pilotage et de la gestion bénéficient de la restructuration récente des services en sept directions autour d'une direction générale des services.

I – Des finances bien gérées, fidèles aux priorités, mais des ressources non garanties à moyen terme

Les services administratifs, réorganisés, disposent d'un encadrement et de compétences accrues en comptabilité analytique et contrôle de gestion comme sur le plan juridique. D'autres progrès importants ont été enregistrés : un recours plus systématique et maîtrisé aux procédures de marché public, la souscription dans de bonnes conditions financières à un contrat d'assurance qui couvre la totalité des risques sur les locaux et les personnes (agents, visiteurs, personnes missionnées), la production d'analyses et de prévisions pluriannuelles qui permettent de prévoir les incidences budgétaires de l'ouverture de nouveaux locaux, de laboratoires ou des choix en matière de chauffage. Parallèlement, le Collège a pu être pour l'Agence nationale de la recherche (ANR) le gestionnaire unique des contrats et conventions pour les recherches hébergées dans les locaux du Collège, le CNRS et l'Inserm, partie prenante dans ces contrats, se chargeant quant à eux de la gestion des contrats européens.

L'efficacité des services, en l'occurrence de la direction des affaires budgétaires et financières, a aidé l'établissement à développer une nouvelle approche budgétaire marquée par la fin des reports, la conduite d'un véritable dialogue budgétaire s'appuyant sur une lettre de cadrage, des documents et procédures d'information et de discussion avec les chaires et services.

En 2011 (dernier compte financier connu), sur un total de 12,2 M€, 8,7 proviennent de la subvention d'État, 0,8 des ressources propres (loyers, vente de services) et 0,4 de revenus financiers (dont la moitié par vente de titres). Toutes ces recettes sont stables ou stagnantes ces dernières années avec une très faible potentialité d'augmentation. Le reste des recettes est constitué des dons et legs qui sont mobilisés en tant que de besoin, en fonction des dépenses engagées : leur montant est de 2,3 M€ en 2011. Leur augmentation ces dernières années ne signifie pas que l'établissement mène une politique plus performante dans ce domaine ; elle traduit un usage progressif des dons et legs déjà obtenus il y a plusieurs années.

L'analyse de l'évolution des divers postes de dépenses confirme que les choix budgétaires sont cohérents avec les priorités de l'établissement. Depuis 2009, à l'exception de trois postes, les diverses dépenses de fonctionnement ont été stables ou en contraction. La mise en œuvre de la prime d'excellence scientifique en 2011, les frais pour usage de logiciels et surtout l'explosion des dépenses pour l'enregistrement, la traduction des cours et la numérisation¹ sont seuls responsables d'une augmentation au demeurant modeste du montant du budget². L'évolution des dépenses de fonctionnement est donc en rapport direct avec les priorités de l'établissement, notamment la diffusion des savoirs. L'analyse des dépenses d'investissement, essentiellement immobilières et informatiques, révèle la même cohérence. L'augmentation des dépenses liées à la diffusion des savoirs est aujourd'hui sans impact sur le résultat comptable car elles sont financées par les revenus de conventions de mécénat. Dans ce contexte, la maîtrise des autres dépenses a permis l'amélioration de la situation financière de l'établissement entre 2009 et 2011, et ce en dépit de la difficulté récurrente à dégager un bénéfice d'exploitation ; en effet, à la suite de travaux immobiliers effectués sur ressources propres, le Collège a été dans l'obligation de dégager des sommes considérables pour l'amortissement, ce qui a grevé le résultat, mais a dégagé des sommes pour l'investissement, notamment informatique.

¹ Le montant du compte 628 qui transcrit ces dépenses est passé de 1 179 438 € en 2010 à 2 149 112 en 2011, puis à 3 050 746 en 2012, soit une hausse de 159 % en 2 ans.

² Hors amortissement et hors charges de personnel, les charges d'exploitation sont passées de 7 265 781 € en 2009 à 7 695 610 € en 2011, soit une hausse de 5,9 % en 2 ans.

Les dynamiques engagées aujourd'hui annoncent cependant de possibles difficultés à compter de 2014, pour plusieurs raisons : la mise en service de plusieurs milliers de m² de locaux et laboratoires va générer des dépenses d'équipement et de fonctionnement et induire des besoins en personnel qui rendent non réalistes d'éventuelles économies sur la masse salariale ; les conventions qui assurent le financement des politiques de diffusion des savoirs s'achèvent fin 2015 ; enfin, il manque 8 M€ pour assurer le financement de la rénovation des locaux de la rue du Cardinal Lemoine.

La négociation du prochain contrat, la recherche de partenariats pour les opérations immobilières, le développement de ressources propres accrues, dans le mécénat et les dons ainsi que dans la vente de produits et services, sont les voies que l'établissement devra utiliser rapidement s'il veut disposer des moyens financiers nécessaires à ses projets.

II – Une belle mise en place d'une véritable politique de ressources humaines et ses limites

Les progrès de la gestion administrative, conséquences de la réorganisation des services, ceux de la montée en qualification des agents et des avancées des systèmes d'information, permettent au Collège d'avoir une connaissance précise des différentes catégories de personnel qui y travaillent à des titres divers. Ceci a permis au Collège non seulement de prendre en charge avec succès, pour la première fois, la paie en 2012 et de contrôler la masse salariale de façon satisfaisante, mais aussi de développer une politique de ressources humaines.

Le tableau ci-dessous donne la répartition des personnes travaillant au Collège en fonction de leur type d'activité et de leur employeur¹.

Nature de l'emploi et de l'employeur	Biatss	Enseignants chercheurs	Total
Personnes payées par le Collège (titulaires et contractuels)	257	124	381
Personnes affectées au Collège par des organismes extérieurs	83	137	220
Personnes des équipes accueillies non payées par le Collège	13	28	41
Personnel affecté au Collège	353	289	642
Chercheurs associés, doctorants non payés par le Collège et rémunérés sur des allocations de recherche, des bourses, des contrats privés		105 ²	105
Total du nombre des personnes rémunérées travaillant au Collège	353	394	747

Le Collège a adapté le profil de ses emplois à l'évolution de ses missions et à ses priorités. Ainsi, afin de préparer l'autonomie de gestion de l'établissement, la fonction administrative a été considérablement renforcée, depuis 2009, avec le recrutement de spécialistes dans les différents domaines d'activité. Le développement de la recherche a en outre conduit à des requalifications d'emplois³. Cette politique de renforcement de l'encadrement administratif et technique de la recherche devra se poursuivre et s'amplifier avec l'ouverture des laboratoires de physique et de chimie en 2013-2014. Elle sera difficile à gérer, en termes de moyens, pour l'établissement.

La gestion individuelle des nominations, du recrutement comme des changements d'affectation, prend, dans ce contexte, une importance renforcée encore par deux autres caractéristiques du Collège. D'une part, le principe de la mutabilité des chaires qui a pour conséquence que des équipes d'enseignants-chercheurs et de personnels Biatss disparaissent ou naissent de manière récurrente. D'autre part, la nouvelle politique d'accueil d'équipes⁴ indépendantes des chaires, constituées de candidats chercheurs en interne ou de jeunes chercheurs externes, pour un terme de quatre ans renouvelable une fois.

¹ Données tirées du bilan social de décembre 2011.

² Le bilan social estime à 150 le nombre des chercheurs associés et doctorants avancés en fonction au Collège, dont 45 payés par l'établissement.

³ De 2007 à 2011, 20 emplois d'adjoints ont été remplacés par des emplois de techniciens, assistants-ingénieurs et ingénieurs (source : bilan social).

⁴ 10 équipes accueillies en 2011 (source : bilan social).

Trois instruments sont utilisés de manière complémentaire pour gérer les nominations : la commission emploi donne son avis sur les nominations des enseignants non titulaires ; le comité technique, grâce à un réel dialogue social, a permis de proposer, pour les contractuels Biatss, des règles de rémunération prenant en compte le type d'emploi exercé et l'expérience professionnelle ; enfin, des entretiens individuels permettent d'anticiper les conséquences des changements de chaire et de préparer les réaffectations des personnels.

Le renouvellement constant du personnel, affecté au Collège ou y travaillant sans y être affecté, s'est accompagné de la mise en œuvre d'une politique d'accueil et d'intégration. C'est le cas par exemple pour les 150 chercheurs associés et doctorants (ChADoC), dont la moitié d'étrangers, qu'accueille le Collège : aide au logement grâce aux studios des locaux de Meudon et aux accords avec la Cité internationale universitaire de Paris, soutien à une association qui organise des séminaires, visites et manifestations diverses. C'est le cas aussi pour les autres personnels avec la publication d'un livret d'accueil, le fonctionnement de l'intranet, la présentation des commissions paritaires et le souci de les faire vivre et de faire connaître leur activité. Le comité technique, le CHSCT, la commission formation, le service social, la médecine de prévention jouent, chacun dans leur domaine, un rôle important et positif dans la constitution d'une communauté ayant un fort sentiment d'appartenance.

Une stratégie de ressources humaines est ainsi développée avec succès depuis plusieurs années au Collège. Elle va être rendue plus difficile à mener en raison d'un déséquilibre à venir entre la masse salariale disponible actuellement et les besoins induits par les projets en cours, notamment l'ouverture de laboratoires. Dans le cadre de la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le Collège continue à adapter ses emplois et ses qualifications et à restructurer pour faire des économies, par exemple en mutualisant des services d'assistance aux professeurs. Ces efforts sont remarquables et doivent être poursuivis, mais ils ne seront peut-être pas suffisants.

III – Un patrimoine immobilier en bon état qu'il faudra entretenir

Le Collège dispose d'un patrimoine immobilier en bon état grâce à des investissements massifs (plus de 136 M€ depuis 1991) et à la continuité d'un pilotage stratégique.

Biens affectés au Collège (localisation)	Surface (m ²)	Dépenses effectuées (M€)	Dépenses prévues (M€) ¹	Commentaires
Marcelin-Berthelot	32 617	121,0	9,0	dont 6 M€ pour la restructuration du bâtiment B et 3 M€ pour la maîtrise des coûts de fonctionnement
Rue d'Ulm	3 800	8,5		
Rue du Cardinal Lemoine	8 193	3,0	22,0	financement Plan Campus + 8 M€ à la charge de l'établissement
Nogent	3 695	1,2		57 studios pour jeunes chercheurs
Meudon	2 270	2,6		rénovation à prévoir loué à l'Inalco jusqu'en 2012

Les travaux de rénovation ne sont pas achevés. La rénovation des locaux situés rue du Cardinal Lemoine est liée à l'installation de l'Institut des civilisations ; la restructuration de certains étages du bâtiment B du site Marcelin-Berthelot permettra la rénovation de laboratoires. Ces deux projets, comme les travaux antérieurs, sont en cohérence avec les missions et les objectifs de l'établissement.

Pour conduire ces travaux, les responsables politiques sont aidés par des services administratifs restructurés et renforcés, en 2010 et 2011, en personnels qualifiés, en particulier les directions du patrimoine immobilier et de la logistique et le pôle hygiène et sécurité. Les projets sont élaborés après des études préalables impliquant les utilisateurs, en veillant à l'adaptabilité des locaux, à l'évolution des usages ainsi qu'aux préconisations de la réglementation relative à l'hygiène et à la sécurité. Des progrès restent cependant à faire dans ce domaine, notamment en direction des responsables de laboratoire. Les agents travaillant en milieu dangereux (animalerie, chimie, rayons ionisants, nanotechnologie, etc.) ne sont pas tous formés ou habilités. Une des raisons en est la multiplicité des tutelles : le CNRS ou l'Inserm sont responsables de la formation de leurs agents en fonction au Collège ; le Collège n'organise des formations que pour son personnel. Il faudrait porter remède à cette situation.

¹ Source : Schéma pluriannuel de stratégie immobilière, décembre 2011.

Les services travaillent en outre à l'estimation des sommes nécessaires au maintien en bon état des bâtiments, évaluées à près de 800 k€ par an, ainsi qu'à des mesures susceptibles de faire chuter les coûts de fonctionnement ou de maintenance, comme par exemple le changement du type d'énergie ou des systèmes de régulation du chauffage et de l'éclairage. Le Schéma pluriannuel de stratégie immobilière a chiffré à 3 M€ le coût pour l'établissement, pour la période 2012-2015, de ces mesures économes à terme mais dont il faut assurer le financement dans l'immédiat.

Il est à noter que, dans le contexte de la loi LRU et du passage aux RCE, le Collège n'a pas souhaité, du moins pour le moment, procéder à la dévolution du patrimoine immobilier. C'est une sage décision.

Alors que le Collège est en passe d'achever une rénovation complète et de grande qualité de ses locaux, des contraintes financières apparaissent qui sont susceptibles de mettre en cause la bonne réalisation des projets en cours, comme celui de l'Institut des civilisations, et de compromettre le maintien en bon état du patrimoine par une insuffisance des crédits de maintenance. Les négociations du prochain contrat et, le cas échéant, du futur contrat de projet État-région seront déterminantes. Il est clair que les missions du Collège, dans ses exigences de qualité et de service, ne pourront être remplies qu'avec un soutien accru des pouvoirs publics.

IV – Un développement des usages de l'informatique en cohérence avec les priorités de l'établissement, qui appelle l'instauration d'un pilotage politique

Le Collège a décidé, en 2005, de moderniser sa gestion et d'utiliser l'informatique à cette fin. Il a alors créé un centre de ressources informatiques chargé de l'installation de la bureautique, de l'informatisation des procédures financières et de gestion des personnels. Trois ans plus tard, à l'aube du contrat quadriennal 2009-2012, ce service regroupait quatre personnes. À l'issue du contrat, fin 2012, 18 agents travaillaient au sein d'une direction des systèmes d'information (DSI). Grâce à cet investissement humain considérable, grâce aussi au montant des moyens financiers dégagés par l'établissement pour les investissements matériels (environ 600 k€¹ en 2012, 450 k€² prévus en 2013), les principaux objectifs du contrat ont été atteints ou sont en passe de l'être.

Les premières réalisations correspondaient à des impératifs techniques ou aux contraintes induites par le passage aux RCE. Il en est ainsi de la création d'interfaces entre les applications qui gèrent les finances, le personnel et la paie, de la création d'espaces sécurisés pour accueillir les dispositifs de sauvegarde, de l'installation de la téléphonie IP.

Les années 2011 et 2012 ont été aussi celles de l'ouverture de chantiers liés à des priorités politiques de l'établissement. Ces derniers se poursuivent en 2013, notamment l'accompagnement de l'installation des laboratoires de physique et de chimie en lien avec la priorité de développer la recherche et la création d'un système informatique cohérent avec procédure d'authentification unique (LDAP) et production d'indicateurs servant au pilotage, en lien avec la priorité de tirer bénéfice de l'autonomie de gestion etc.

Tous ces chantiers sont conduits, avec succès d'ailleurs, par les responsables de la DSI. Plusieurs raisons plaident toutefois, aujourd'hui plus qu'hier, pour que la mise en œuvre s'appuie sur un pilotage politique des développements informatiques. La durée et les coûts nécessiteront des arbitrages et le choix de priorités. Les incidences sur les conditions de diffusion des savoirs et d'exercice de la recherche rendent souhaitables une forte implication des utilisateurs. Le développement de projets informatiques par le Pres PSL rend également indispensable une participation du Collège aux décisions politiques. Les préconisations de l'AERES de 2008 restent donc d'actualité.

¹ Dont 533 983 € au titre de la rénovation de la téléphonie ; source : DBM n° 1 Programme pluriannuel d'investissement.

² Dont 216 017 € au titre de la rénovation de la téléphonie et 200 k€ pour le stockage et la sauvegarde des données ; source : DBM n° 1.

Conclusion et recommandations



Le Collège de France est un établissement organisé en chaires. Les titulaires se consacrent à la recherche et à la diffusion du savoir, en dehors de programmes pédagogiques formalisés comme dans les universités et sans délivrer de diplôme. Les chaires sont, elles-mêmes, au centre d'équipes de recherche, parfois de grande taille, en lien avec d'autres institutions ou organismes. Situé au cœur de Paris, le Collège a pour ambition d'enseigner la recherche en train de se faire, dans tous les domaines et à tous les publics. Il doit donc à la fois attirer les meilleurs éléments, leur donner les conditions de travail optimales et les aider à faire rayonner leurs connaissances bien au-delà des murs de l'établissement. Au sein du Collège, tous s'inscrivent dans ces objectifs avec fierté. L'ambition du Collège, ancrée dans l'histoire, est importante ; elle requiert des moyens et des choix.

Les moyens du Collège lui viennent en majorité des pouvoirs publics, et pour une moindre part de ressources propres, de mécénats et de dons. La charge de rénovation et de maintenance de bâtiments au centre de Paris est lourde. Une institution d'exception comme le Collège doit pouvoir compter sur le soutien de l'État, sans être pénalisée par son atypie. Le Collège de France n'a de sens que s'il peut remplir ses missions au plus haut niveau de l'excellence ; c'est sa responsabilité, c'est aussi celle de l'État.

Dans une situation économique difficile, au sein d'un paysage de la recherche et de l'enseignement supérieur en reconfiguration, le Collège de France est confronté à des choix : choix de partenaires, en France – compte tenu de son positionnement au sein du Pres PSL – et à l'étranger ; choix d'objectifs aussi, parmi lesquels il faudra identifier des priorités. Le travail de restructuration interne auquel s'est livré le Collège au cours des dernières années le rend capable aujourd'hui de déterminer ses priorités, de les chiffrer, d'en débattre en son sein et ensuite de les mettre en œuvre avec le niveau d'excellence qu'il a toujours atteint.

I – Les points forts

- Excellence de la recherche et de la formation, fondée sur un système de chaires pourvues par des titulaires de niveau international.
- Collégialité de la gestion et acceptation largement partagée de ce modèle parmi l'ensemble des personnels, générant un fort sentiment d'appartenance.
- Réussite de la restructuration de l'organisation en directions autour d'une direction générale des services, et nomination de responsables compétents.
- Richesse exceptionnelle des fonds documentaires et bonne intégration dans une gestion globale.
- Qualité croissante du patrimoine immobilier grâce à une politique de rénovation importante permettant de développer les activités et l'attractivité.
- Ambition de la politique de diffusion des savoirs et développement de la diffusion sur différents supports (imprimé, numérique, vidéo, internet, traduction) qui porte l'action du Collège au-delà de Paris et de la France.

II – Les points faibles

- Succès incertain des projets en raison d'un manque de moyens, matériels et humains, pour assumer les conséquences des investissements (bâtiments, laboratoires).
- Fragilité induite par l'affectation de ressources non récurrentes (mécénats) à des missions importantes ou pérennes.
- Manque de lieux conviviaux organisés de rencontres et d'échanges, entre les personnes et entre les domaines.
- Insuffisance du débat interne sur certains enjeux, notamment sur ceux que recouvre son appartenance au Pres PSL.

- Risque d'une trop grande confiance dans le modèle du Collège de France, qui pourrait entraîner une mauvaise perception des enjeux externes.
- Décalage entre l'excellence du Collège et la renommée des professeurs, d'une part, et la notoriété institutionnelle à l'étranger, d'autre part.

III – Les recommandations

- Établir et chiffrer des priorités parmi les actions envisagées pour les années à venir.
- Redéfinir la place des chaires annuelles dans les actions du Collège, et ne s'engager dans des chaires que s'il y a un financement, en évitant que cela n'entraîne des charges à plus long terme pour le Collège.
- Développer l'intégration des personnels, en particulier des jeunes chercheurs, notamment par du soutien administratif dans les laboratoires et au niveau du Collège.
- Formaliser une politique de communication institutionnelle, en interne et en externe, sensibilisant davantage le personnel aux enjeux extérieurs et augmentant la notoriété du Collège à l'étranger, en s'appuyant notamment sur une réelle mise en œuvre d'une politique de signature scientifique.
- Restructurer et dynamiser le mécénat, en professionnalisant la récolte de fonds et en alignant les affectations des ressources sur les choix stratégiques prioritaires.
- Poursuivre la formalisation de la politique documentaire (rapport d'activité, charte documentaire).
- Articuler plus clairement le positionnement du Collège de France dans le Pres PSL et la vision stratégique du Collège.

Liste des sigles

A

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

B

Biatss Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé

C

CEA Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives

ChADoC Chercheurs associés et doctorants du Collège de France

CHSCT Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

CHU Centre hospitalo-universitaire

Cirb Centre interdisciplinaire de recherche en biologie

CNRS Centre national de la recherche scientifique

Coss Comité d'orientation scientifique et stratégique

CV *Curriculum vitae*

D

DGS Direction générale des services/Directrice générale des services

DRPD Direction des réseaux et des partenariats documentaires

DSI Direction des systèmes d'information

E

EHESS École des hautes études en sciences sociales

ENS École normale supérieure

EPHE École pratique des hautes études

I

Inalco Institut national des langues et civilisations orientales

Inria Institut de recherche en informatique et en automatique

Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale

IP *Internet protocol* (adresse identifiant une machine sur le réseau)

IRD Institut de recherche pour le développement

L

LDAP *Lightweight Directory Access Protocol*

LRU Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

O

OST Observatoire des sciences et des techniques

P

Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

PSL Paris Sciences et Lettres

R

RCE Responsabilités et compétences élargies

S

SATT Sociétés d'accélération du transfert de technologies

SHS Sciences humaines et social

U

UMR
UPMC
USR

Unité mixte de recherche
Université Pierre et Marie Curie
Unité de service et de recherche

Observations de l'administrateur



Paris, le 8 juillet 2013

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

Le Collège de France souhaite remercier l'AERES pour l'analyse et les conclusions de son rapport. Dans la mesure où la plupart des points traités par le rapport font l'objet d'un constat partagé par le Collège de France, les observations de l'administrateur traitent essentiellement des points de discussion soulevés par l'AERES relatifs à l'identité et au rayonnement du Collège ainsi que de quelques points faibles et recommandations qui concluent le rapport.

Le modèle du Collège de France et les enjeux externes, entre cohérence et ouverture :

Le Collège de France a une mission bien différente de celle des universités et des grandes écoles. Celles-ci ont pour mission de former à la vie professionnelle leurs étudiants, et d'organiser et animer licences, masters et écoles doctorales en conséquence. Elles doivent assurer et valider le cursus et la formation de leurs étudiants par la délivrance de diplômes. A l'inverse des universités et des grandes écoles, le Collège de France a pour mandat de délivrer un enseignement libre, à la pointe de la recherche, non sanctionné par des diplômes. Par ailleurs, la mutabilité des chaires du Collège de France, qui lui permet d'explorer de nouveaux champs de connaissance, est incompatible avec l'établissement d'un programme de formation à moyen et long termes, comme doivent l'assurer les universités. Le Collège de France a, toutefois, souhaité accroître dès 2006 les possibilités de partenariat avec les universités franciliennes et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche en donnant à leurs étudiants la possibilité de suivre certains enseignements qu'il dispense et qui ne sont pas représentés dans leurs universités d'origine. Les chaires du Collège peuvent accueillir des étudiants doctorants et leur assistance aux cours leur permet de valider une partie de leur cursus doctoral, grâce à une convention établie entre le Collège et l'école doctorale dont ils sont issus. En 2009-2010, 317 étudiants doctorants, provenant de 15 universités différentes, ont bénéficié des cours donnés par 37 chaires du Collège de France. Cette disposition est offerte à chaque chaire mais n'est pas imposée car le Collège de France tient essentiellement à respecter l'autonomie de ses chaires.

La notoriété institutionnelle à l'étranger :

La présence internationale du Collège de France revêt différents aspects qui sont résumés dans l'éditorial du Pr. John Scheid publié dans la *Lettre* n°33 du Collège de France en mai 2012. Le Collège de France a établi au fil des années 19 conventions d'enseignement avec des universités ou des établissements d'enseignement supérieur et de recherche à l'étranger. Elles permettent aux professeurs du Collège de dispenser une partie de leur enseignement à l'étranger. En retour, le Collège de France accueille des post-doctorants étrangers et invite des professeurs étrangers à donner des conférences ou des cours.

Les échanges se font avec l'Union européenne en premier lieu, avec les Etats Unis, les pays émergents dont le Brésil, qui occupe une position privilégiée et, plus récemment, avec plusieurs pays du Sud-Est asiatique. Par ailleurs, la présence du Collège de France à l'étranger prend un nouvel essor du fait de la mise en ligne de ses cours, conférences ou colloques par internet, comme en témoignent les statistiques de téléchargement. La traduction en anglais des cours contribuera à accroître le rayonnement international du Collège de France.

Le Collège de France crée de plus en plus de chaires dont les recherches sont effectuées sur le site de l'institution. Cette présence accrue de la recherche au sein de l'institution doit contribuer à améliorer sa visibilité internationale. L'essentiel de la politique que poursuit le Collège sur le plan international porte sur des collaborations et des échanges institutionnels avec des partenaires attachés à nos enseignements et des institutions homologues. Les échanges avec des partenaires permettent chaque année de faire rayonner les enseignements du Collège à l'étranger, et de compléter nos propres enseignements par des « suppléments » originaux délivrés par des professeurs invités pour une, deux ou quatre conférences. En même temps, nous organisons avec des partenaires d'institutions d'études avancées (Princeton, Pavie) des séminaires pluridisciplinaires biannuels sur des questions d'actualité qui peuvent éventuellement faire l'objet d'une publication.

Une autre initiative des relations internationales consiste à organiser, avec la collaboration de l'Institut français, des séries de conférences à l'étranger. Généralement entre trois et quatre professeurs du Collège vont faire une série de conférences : une conférence générale pour public cultivé dans un lieu public, comme une Bibliothèque nationale par exemple ; une deuxième conférence pour des chercheurs et étudiants avancés ; et enfin une troisième dans le cadre d'un grand lycée local. Le succès de cette initiative est tel que chaque année d'autres Instituts nous demandent d'ouvrir ce genre de conférences. Nous y sommes très attachés puisque c'est une façon de faire connaître le Collège, ses missions et ses recherches, et aussi de nouer des relations scientifiques avec des collègues intéressés par nos domaines de recherche et des doctorants.

La politique en matière de chaires annuelles :

Le Collège de France a entrepris un « toilettage » des règles concernant les chaires annuelles, dont nous proposons que le nombre soit stabilisé, voire même diminué. L'obligation de leçon inaugurale pour ces chaires serait supprimée (sauf pour celles qui dépendent de mécénat tenant à cette manifestation). Le Collège a par ailleurs décidé de créer une nouvelle catégorie de recrutement de « professeur invité du Collège de France » qui sera proposé à des personnes qui pourront venir y donner des cours sur une base annuelle ou pluriannuelle. Ces recrutements à durée déterminée, basés sur un arrêté de nomination pris par l'administrateur, sont destinés à des professeurs qui ne souhaitent pas ou ne peuvent pas s'engager comme professeurs de façon complète dans la vie du Collège, mais qui nous permettront de compléter l'offre de cours que le Collège propose à ses auditeurs, dans des domaines non couverts par les chaires permanentes.

L'articulation entre le positionnement du Collège de France dans PSL et sa vision stratégique :

Pour répondre aux interrogations de l'AERES concernant les liens du Collège de France avec PSL, il nous semble utile de préciser ici la position de notre institution telle qu'elle a été exposée fin avril 2013 dans une lettre à la Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, en commençant par un bref rappel historique.

Le Collège de France a décidé en 2008 de créer la Fondation PSL avec ses partenaires, l'École normale supérieure, l'Observatoire de Paris, l'ESPCI, Chimie Paris et l'Institut Curie, auxquels se sont adjoints dans un second temps l'université Paris Dauphine, le CNRS et l'Inserm. La forme juridique de PSL, fondation de droit privé bénéficiant de missions et de fonds publics, était adaptée à la volonté du Collège de mettre en commun, dans une nouvelle entité et dans une structure souple, des projets de développement scientifique, de diffusion des connaissances, de documentation et d'infrastructures immobilières. L'assemblée des professeurs s'était prononcée à l'époque contre la structuration de PSL en EPCS, considérant que PSL était basé sur le principe de la subsidiarité et ne se substituait en aucun cas aux institutions publiques fondatrices et qu'en conséquence, il n'était ni nécessaire ni souhaitable de créer un nouvel établissement public. Lorsque PSL a mis en place les projets de formation de l'Idex, il s'est avéré juridiquement nécessaire de créer un EPCS dédié à l'habilitation, à l'accréditation et à la délivrance de diplômes. Le Collège de France, qui n'a pas ces missions, a décidé de ne pas participer à la création de l'EPCS et n'en est pas membre, confirmant sa position d'origine sur ce sujet.

Sa participation à PSL est néanmoins importante dans plusieurs domaines : il est partie prenante de deux LABEX, il est responsable d'une des politiques transversales de l'IDEX PSL, le Liberlabo, initiative de partage, d'exploitation et de valorisation des ressources documentaires des institutions de PSL. Il est également impliqué dans l'élaboration du site internet de PSL et dans l'élaboration de son système d'information. Il collabore par ailleurs avec d'autres établissements de PSL, l'ENS et l'ESPCI notamment, dans le développement de laboratoires sur le site Marcelin Berthelot (deux des trois équipes de recherche liées aux chaires de physique qui doivent s'y installer continueront à être rattachées au Laboratoire Kastler Brossel dont l'ENS est la tutelle académique principale). Il compte également émarger aux appels d'offres du Conseil de la Recherche de PSL pour financer l'installation des jeunes équipes de recherche de l'USR de physique du Collège. Par l'intermédiaire du Plan Campus, il compte sur le financement de l'Etat, dont le principe est acquis, pour engager le projet de rénovation de l'Institut des Civilisations, une opération qui a été proposée sous l'égide de PSL. Enfin, bien qu'il ne soit pas directement impliqué dans la politique de formation doctorale qui est une des ambitions principales de PSL mais qui sort du cadre des missions du Collège (voir supra), l'établissement est prêt à aider PSL dans ce domaine, en permettant la validation de l'assiduité des étudiants aux cours qu'ils suivent au Collège (voir supra) et en hébergeant dans ses locaux certains cours de magistère et d'école doctorale proposés dans le cadre de PSL. Cette énumération montre que le Collège de France prend très au sérieux sa participation à PSL.

Venons-en maintenant à la loi qui vient d'être votée par le Parlement. Elle se propose de mieux relier l'enseignement supérieur à la recherche et se fonde sur les principes de « performance collective et de coopération entre les acteurs et les établissements ». Si le Collège de France souscrit à l'esprit de ce projet, il s'inquiète de certains aspects de sa mise en œuvre. Le chapitre consacré à la « coopération et aux regroupements des établissements » prévoit que des EPSCP soient chargés de coordonner l'offre de formation et la stratégie de recherche et de transfert de leurs membres, et d'organiser la coordination sur les territoires académiques. Ces EPSCP, superstructures chapeautant d'autres EPSCP et / ou d'autres institutions sont le fruit soit de la fusion d'établissements, soit de l'inclusion d'établissements dans une communauté, soit du rattachement d'entités à un ou plusieurs EPSCP existants. Ces nouveaux modes de regroupements, même s'ils reposent sur un projet partagé et les compétences transférées par les membres, n'en sont pas moins obligatoires et le projet de loi ne propose pas d'autres modes de coopération. Ces dispositions posent un problème au Collège de France. En effet :

- Il ne saurait envisager une fusion, ce qui n'est d'ailleurs aucunement l'intention des autres membres de PSL.
- Le regroupement dans une « communauté d'universités et établissements » n'est prévu que sous la forme juridique d'un nouvel EPSCP chapeautant et contrôlant les membres fondateurs. Or le Collège est lui-même un EPSCP dont la qualification juridique de « grand établissement », bénéficiant de règles de gouvernance dérogatoires, est par ailleurs confirmée par le projet de loi. Souhaitant préserver son identité statutaire fondée sur la collégialité et la libre détermination de sa stratégie d'enseignement et de recherche, notre institution n'entend pas s'en remettre à un autre établissement public dont le statut juridique, conforme à la règle générale, impose de surcroît des modes d'organisation et de délibération contraires au mode de fonctionnement du Collège.
- Enfin, la modalité du rattachement ne concerne pas le Collège de France : il n'a pas vocation à se rattacher à un autre établissement public parisien, dans une procédure qui viendrait brouiller son image d'institution dont les missions de diffusion des savoirs et de la culture sont nationales.

Nous en venons là à un point essentiel. Depuis sa fondation, le Collège est placé par tradition sous l'autorité du chef de l'Etat, comme ce dernier l'a rappelé dans son discours au Collège de France du 4 février 2013. Ce parrainage direct de l'Etat assure l'indépendance du Collège et témoigne symboliquement du caractère national de sa mission, vis à vis de la science et de la culture françaises. Il ne peut donc être placé dans une configuration territoriale académique qui semblerait réduire son champ d'action et d'influence à un ensemble d'institutions parisiennes, aussi prestigieuses soient-elles.

La position que nous venons de rappeler a une conséquence directe sur la procédure de contractualisation du Collège de France avec l'Etat qui se prépare pour la période 2014-2018. Ce contrat constitue à la fois le signe de l'autonomie de l'établissement et le lien qui formalise la confiance et les engagements réciproques entre le Collège et l'Etat. Pour ces raisons, l'assemblée des professeurs tient à conserver le lien contractuel qui relie le Collège de France à l'Etat sous la forme d'un contrat pluriannuel d'établissement autonome. Or, le projet de loi prévoit que seul l'EPSCP de communauté sera l'interlocuteur de la contractualisation et que les institutions membres ne seront concernées que par des « volets spécifiques ». Ceci constituerait une remise en cause de l'autonomie du Collège de France et entraînerait l'affaiblissement de son lien privilégié avec l'Etat, tant sur le plan symbolique, qui pour nous est essentiel, que sur le plan pratique.

Que va-t-il se passer maintenant ? La loi prévoit que, les PRES disparaissant, les EPCS existants deviennent ipso facto des EPSCP. Ainsi une structure qui a été créée à l'origine pour résoudre un problème spécifique (la délivrance des diplômes) se trouvera renforcée en recevant des statuts et en acquérant une puissance que ses fondateurs n'avaient pas prévus. Les fondations de coopération scientifique restant en place, la Fondation PSL sera toujours là, mais on peut s'interroger sur son contenu qui risque de se dissoudre au profit d'un EPSCP qui dispose de nouvelles légitimités et devient l'interlocuteur privilégié de l'Etat. Il y a là un élément d'ambiguïté que le Collège de France ne souhaite pas, pour sa part, entretenir. N'étant pas membre de l'EPCS existant, le Collège ne souhaite pas entrer dans le nouvel EPSCP et tient à maintenir ainsi son statut à part dans PSL, comme membre de la fondation, mais non de l'établissement public qui lui est adossé.

Cette position du Collège ne devrait pas poser de problème particulier car il y a dans le projet de loi existant, des stipulations qui permettent de satisfaire l'Etat, le Collège de France et PSL. Le projet prévoit en effet des dispositions dérogatoires pour la région Ile de France. Alors que l'Etat ne négociera qu'avec un seul établissement par région, il accepte de passer plusieurs contrats à Paris. Que le Collège de France en tant que EPSCP s'ajoute simplement aux autres interlocuteurs franciliens de l'Etat devrait ainsi être possible. Par ailleurs, la fondation de droit privé PSL étant maintenue dans le nouveau projet, rien n'empêche le Collège de France de continuer à en faire partie. Cette fondation doit continuer à

porter les projets communs sur le principe du libre consentement des fondateurs et donc de la subsidiarité des domaines partagés. En conclusion, le Collège de France propose la configuration suivante : il réaffirme à la fois son autonomie académique, juridique et financière de grand établissement passant contrat directement avec l'Etat et son plein engagement dans les projets partagés de la fondation de coopération scientifique PSL. Cette position du Collège de France a été exposée par l'administrateur au conseil d'établissement, de façon à assurer l'information de l'ensemble des personnels de l'établissement sur ce point essentiel de la politique de l'établissement, conformément à une recommandation de l'AERES.

La viabilité budgétaire des développements du Collège de France :

L'AERES souligne à juste titre que le Collège devra prendre en charge l'augmentation particulièrement importante des coûts liés à la mise en service des surfaces dédiées aux recherches en sciences expérimentales et à l'arrivée d'un nombre croissant d'équipes de recherche : coûts en ressources humaines, en équipements, en maintenance et en fonctionnement courant. Le financement de ces dépenses constituera un enjeu important de la négociation du prochain contrat d'établissement pour la période 2014-2018. En parallèle, le Collège de France entend d'une part, continuer à améliorer sa maîtrise des coûts de fonctionnement (notamment énergétiques) et, d'autre part, développer davantage ses ressources propres issues de la valorisation de la recherche, du mécénat et des partenariats.

La convivialité au Collège de France :

Le rapport met l'accent sur le manque de lieux de rencontres et d'échanges. Compte tenu des longues périodes au cours desquelles le Collège a vécu des chantiers de rénovation, il n'a pas toujours été possible de ménager des espaces dédiés à la convivialité. Si cette préoccupation n'est pas absente de la politique de l'établissement, elle devra en effet comporter de nouveaux développements afin de conserver la cohésion de l'ensemble de la communauté, particulièrement au moment où elle accueille des nouveaux personnels, en s'appuyant sur quelques réussites exemplaires : les lundis de l'administrateur qui réunissent une fois par mois tous les professeurs autour d'un thème présenté par l'un de leurs collègues ; les « rencontres du Collège » animées chaque mois par un professeur et ouvertes à tous les personnels ; les réunions annuelles de rentrée et celles d'accueil des nouveaux personnels et bien entendu les leçons inaugurales, le colloque de rentrée et le concert annuel qui sont autant d'occasion de rassemblement de la communauté. Concernant les lieux de convivialité, l'effort sera poursuivi pour offrir des espaces de rencontres : la cafétéria pourra être accessible toute la journée ; les équipes de recherche disposeront de lieux nouveaux privilégiés : le bâtiment E dédié à la Physique et à la Chimie leur proposera un espace de convivialité par étage.

La communication institutionnelle interne :

Le Collège a concentré ses efforts et ses moyens sur la diffusion des connaissances vers un public de plus en plus large et l'AERES a salué les succès dans ce domaine. En revanche, la communication interne n'a pas constitué une priorité jusqu'à aujourd'hui, même si l'Intranet, entièrement rénové en 2010, offre de nombreuses ressources pour des utilisateurs de plus en plus nombreux et de plus en plus exigeants. C'est pour répondre à leurs nouvelles demandes qu'un groupe « d'utilisateurs de l'Intranet et des ressources numériques » est officiellement mis en place à partir de septembre 2013. Pour améliorer la communication institutionnelle et favoriser le débat interne, une newsletter interne sera créée et diffusée à partir de janvier 2014. Elle s'adressera à l'ensemble de la communauté, fera des points d'information sur des sujets d'actualité institutionnelle notamment ceux qui sont développés dans la *Communication* de l'administrateur, tout en ménageant des rubriques d'intérêt plus quotidien et plus convivial.



Serge Haroche

Organisation de l'évaluation



L'évaluation du Collège de France a eu lieu du 26 au 28 février 2013. Le comité d'évaluation était présidé par **Bernard Coulie**, professeur des universités, ancien recteur de l'université catholique de Louvain.

Ont participé à l'évaluation :

Jacques **Colin**, astronome, directeur adjoint de l'Institut d'astrophysique de Paris ;

Guy **Cornelis**, professeur émérite, université de Bâle ;

Albert **Poirot**, administrateur de la Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg

Etienne **Klein**, directeur de recherche au CEA ;

Claude **Lecompte**, ancien inspecteur général de l'administration de l'Éducation nationale et de la recherche ;

Suzanne **Preston-Blier**, professeur, université d'Harvard.

Michel **Spiro** délégué scientifique et Astrid **Lanoué**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV.