

RAPPORT D'ÉVALUATION DU COLLÈGE DE FRANCE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024

VAGUE D

Rapport publié le 07/01/2025

Au nom du comité d'experts :

Mathias Dewatripont, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

Avis du comité

1 / Forces principales

Le comité constate que le Collège de France, institution pluriséculaire, reste un « fleuron » du savoir français qui, malgré sa petite taille et son budget fort modeste, contribue significativement au rayonnement scientifique de la France, en misant sur un ensemble de forces :

- Une réputation internationale indéniable 500 ans après sa création, qui se traduit par un recrutement de professeurs reconnus mondialement, titulaires de chaires de tout premier plan.
- Une mission – des recherches d'excellence largement diffusées – qui continue de susciter l'adhésion, externe et interne et entraîne une motivation importante des personnels du Collège au service du bien commun.
- Une mission de diffusion des savoirs, originale, réalisée à travers les enseignements donnés par les professeurs titulaires de chaires sur les thématiques les plus en pointe de la recherche mondiale. Ces enseignements sont ouverts à tous, sans inscription ni délivrance de diplôme.
- L'accueil, pour des durées limitées, de jeunes chercheurs, notamment en physique et biologie, qui permet une dynamique de recherche très favorable au Collège de France.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

Simultanément, le comité a noté un ensemble de fragilités qui pénalisent le Collège de France dans un contexte national et international très compétitif :

- Une structuration reposant excessivement sur l'assemblée des professeurs titulaires de chaires, instance décisionnaire, qui laisse peu de place à l'édification d'une stratégie globale.
- L'absence de stratégie globale de l'établissement, qui empêche ce dernier de se saisir pleinement et de manière proactive d'un certain nombre de défis importants, transverses aux chaires, au premier plan desquels figurent :
 - o la construction d'une stratégie de recherche élaborée avec le CNRS, l'Inserm et l'Université Paris sciences et lettres (PSL) dont le Collège de France est membre associé ;
 - o la mise en interaction des diverses composantes du Collège de France (chaires, laboratoires, instituts) ;
 - o l'optimisation des services et leur amélioration, entre ceux qui pourraient faire l'objet d'une mutualisation avec PSL et ceux à conserver en interne avec une professionnalisation accrue ;
 - o la valorisation du patrimoine et sa diffusion ;
 - o et la connaissance de la diversité des publics du Collège.
- L'insuffisance de l'attractivité internationale du Collège de France, qui persiste dans certaines disciplines où la concurrence européenne est très intense (notamment en sciences et technique) et une offre peu importante en termes d'environnement (budget pour le matériel, le recrutement...) pour ces disciplines.
- Le faible nombre de personnels statutaires du Collège de France (6,4 %, toutes catégories de personnel confondues), dans les seize unités de recherche sous sa tutelle (13 UMR et 3 UAR), qui limite la mise en œuvre d'une politique de recherche, peu convaincante à l'heure actuelle et limite sa possibilité d'agir sur la stratégie des unités de recherche. Cela n'empêche pas de reconnaître l'apport du Collège de France à la visibilité de ces unités de recherche.
- La situation financière fragile du Collège, dont l'établissement est conscient, qui l'oblige à opérer des choix et l'absence d'une stratégie financière à long terme, susceptible de répondre efficacement au double défi de la soutenabilité des dépenses et de la levée de fonds privés et publics.

3 / Recommandations principales

Au vu de ces constats, le comité formule une recommandation expresse, ayant une importance clé, et une série de recommandations plus spécifiques, découlant de cette première. Toutes ces recommandations feront l'objet d'un suivi à mi-parcours, lorsque l'établissement devra adresser au Hcéres un rapport sur la manière dont il les a prises en compte dans sa politique, puis dans le cadre de sa prochaine évaluation institutionnelle.

Première recommandation – recommandation expresse :

- Définir clairement un plan stratégique global et cohérent, qui soit porté par l'ensemble des parties prenantes de l'établissement.

Recommandations spécifiques découlant de la première :

- Mieux articuler la cohérence stratégique entre le « cœur » du Collège de France que sont les chaires et le reste de son environnement de recherche (instituts, laboratoires, etc.), en lien avec ses partenaires des ONR et des universités.
- S'emparer pleinement, en tant que membre associé de PSL, des possibilités qu'offre l'appartenance à une grande structure, aussi bien en termes de partenariat pour le recrutement des titulaires de chaires dans les domaines où la concurrence internationale est particulièrement vive, que d'externalisation ou de mutualisation de services pour lesquels la taille du Collège de France constitue un handicap à la professionnalisation.
- Élaborer un plan stratégique en prévision du remplacement des nombreuses chaires à venir, en ouvrant la réflexion à des membres extérieurs du Collège de France.
- Actualiser la stratégie de partage des savoirs, en s'appuyant sur une meilleure connaissance des publics et des principes de diffusion de la culture scientifique et de médiation. Veiller à mobiliser les compétences existantes au sein des services du Collège de France et de PSL en la matière.
- Mettre en place une culture du pilotage intégrant l'ensemble des domaines d'opérationnalisation de la stratégie (système d'information, finances, suivi des ressources humaines et de la masse salariale, patrimoine, politique de la qualité). Se retirer du site de la Belle Gabrielle dont l'utilisation n'a pas fait l'objet d'un projet clairement défini et qui constitue une charge budgétaire pour l'établissement.
- Préparer un plan ambitieux pour les deux grandes missions du Collège de France. Cet outil de stratégie et de visibilité devra faciliter la levée de fonds privés et une hausse des ressources publiques, en tirant parti de la perspective du 500^e anniversaire de l'établissement en 2030.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : fondé en 1530, le Collège de France a fait l'objet de plusieurs évolutions réglementaires (1984, 1990) jusqu'au dernier décret de 2014¹ ;
- **Regroupement** : « membre associé » de l'Université PSL depuis 2019², tout comme l'Institut Curie. Le Collège de France était avant 2019 l'un des membres fondateurs du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Paris Sciences et Lettres créé en 2010 et signataire de l'accord de consortium de l'Initiative d'excellence PSL, puis un membre associé de la communauté d'universités et établissements (ComUE) Université de recherche Paris sciences et lettres – PSL créée en 2015.
- **Typologie et organisation** : établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel constitué sous la forme d'un **grand établissement** au sens de l'article L. 717-1 du code de l'éducation. Le Collège de France est organisé en chaires, regroupées en instituts (8 instituts³). Une organisation reposant sur la mise en place de **54 chaires professorales** (pour l'année académique 2022-2023). 45 d'entre elles sont des chaires permanentes (professeurs titulaires), huit sont attribuées pour une année, une est une chaire internationale temporaire de cinq ans. Les professeurs titulaires et les professeurs sur chaires temporaires sont élus par l'Assemblée du Collège de France
- **Ressources humaines**⁴ : 411 agents du Collège de France et 415 autres personnels hébergés par le Collège de France, mais rémunérés par d'autres organismes⁵. Parmi les 411 personnels du Collège, 153 enseignants-chercheurs et chercheurs⁶ (53 sont les professeurs titulaires de chaires pérennes et non pérennes du Collège) et 258 Biatss. 49 % de personnels contractuels. 54 % de personnels travaillant dans le domaine de recherche du Collège, 35 % dans l'administration et 11 % pour les bibliothèques. Le ratio entre personnels enseignants et Biatss est plus élevé qu'ailleurs, mais il doit être noté à cet égard qu'une proportion significative des Biatss est affectée dans les bibliothèques (17 %) ou œuvre au soutien de la recherche (28 %) et à la diffusion des savoirs (11 %). Enfin, le Collège de France emploie une proportion significative de personnels Biatss de catégories B (35 %) et C (21 %).
- **Budget**⁷ : 43,2 M€ de dépenses en 2022, environ 66,7 % de masse salariale, 24,7 % de fonctionnement, 8,7 % d'investissement. Recettes : 47,7 M€, dont 10,9 M€ de recettes propres. 13 % de la masse salariale financés par des ressources propres (le reste étant financé par l'État). Solde budgétaire positif en 2022 (environ 4,6 M€), négatif en 2023 (-3,08 M€)⁸.
- **Patrimoine immobilier**⁹ : 50 000 m² Shon de biens de l'État dont le Collège est affectataire, répartis entre quatre sites parisiens et un site à Meudon ; et 2200 m² Shon de biens du Collège (Paris et Haute-Vienne) issus de legs.
- **Unités de recherche** : **treize unités de recherche (UR) et trois unités d'appui et de recherche (UAR)** sous la tutelle principale ou secondaire du Collège de France, avec dix partenaires (quatre ONR – CNRS,

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

² Décret n° 2019-1130 du 5 novembre 2019 portant création de l'Université Paris sciences et lettres et approbation de ses statuts. Le statut de membre-associé prévoit la participation du Collège à la gouvernance de l'Université PSL et à la définition de sa stratégie, la coordination de la stratégie du Collège avec celle de l'Université PSL, la réception de ressources financières et le portage de programmes scientifiques par délégation, ou encore la mention de l'Université PSL dans les classements nationaux et internationaux au titre des membres-associés. Une convention spécifique encadre plus précisément les relations.

³ Institut de mathématiques et de sciences numériques, Institut de physique, Institut de chimie, Institut de biologie, Institut du monde contemporain, Institut des civilisations, Institut des études littéraires et linguistiques et Institut de philosophie.

⁴ Données 2023, RSU 2023 du Collège de France.

⁵ Tels que le CNRS, l'Inserm et plusieurs universités et établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche.

⁶ Outre les professeurs titulaires de chaires, cela comprend selon le RSU 2022 les catégories suivantes : Maîtres de conférences, Maîtres de conférences associés, Doctorants et post doctorants, ATER, autres chercheurs.

⁷ Données du compte financier 2022. Rapport de gestion de l'ordonnateur.

⁸ Compte financier 2023.

⁹ Données du SPSI 2018-2023.

Inserm, Inrae et IRD – et six universités). Treize des professeurs titulaires de chaires et 36 personnels d'appui à la recherche du Collège sont rattachés à dix UR placées sous la tutelle du Collège de France. Cinq des UR placées sous la tutelle du Collège de France n'ont aucun professeur titulaire de chaires. Le CNRS est tutelle de l'ensemble des seize unités et PSL – au titre de ses composantes ENS-PSL et EPHE-PSL – de six de ces unités. Dans les seize unités, le personnel du Collège représente 6,4 % de l'effectif scientifique des enseignants-chercheurs et 13,3 % des personnels d'appui à la recherche.

- Il est à noter que les titulaires de chaires du Collège sont membres de **37 unités de recherche en France et de huit laboratoires à l'étranger** au sein desquels ils y poursuivent leurs recherches, et dont le Collège n'est pas systématiquement une tutelle.
- **Bibliothèques** : onze bibliothèques de sciences humaines et sociales (SHS) relevant de l'Institut des civilisations, dont huit ont reçu la labellisation Coll-ex¹⁰.
- **PIA** : le Collège de France est **membre** de l'Initiative d'excellence (IdEx) PSL, de trois laboratoires d'excellence (LabEx), de deux équipements d'excellence (EquipEx), de trois Instituts Convergence, d'un Institut « 3IA », d'un Institut hospitalo-universitaire (IHU), d'un projet de recherche hospitalo-universitaire (RHU), de trois programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR) et de trois grandes infrastructures.

Contexte territorial : « Une concentration de la production scientifique nationale » en région Île-de-France¹¹ :

- **Population de la Région Île-de-France et effectifs de la recherche** : 12,5 M d'habitants. 41 % des effectifs nationaux de chercheurs publics et privés. 125 000 chercheurs, 5000 doctorants.
- La région héberge plus de **800 unités de recherche, dont 60 % d'unités mixtes**. La moitié de ces unités se situe à Paris. 4 sites Idex et 2 I-Site confirmés. Une dizaine de regroupements universitaires.
- **Production scientifique** : 34,5 % des publications nationales (50,3 % de la production nationale en Sciences humaines, 43 % en sciences sociales, 39,7 % en physique, 36 à 39 % en mathématiques, informatique, recherche médicale et biologie fondamentale) et 33 % des dépôts de brevet (1^{er} rang national).

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2018)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

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

Le comité constate que l'attractivité a été insuffisamment renforcée pour attirer de nouveaux talents : la hausse de l'âge de la retraite à 73 ans décidée récemment par le Collège peut, dans un nombre très limité de cas, être un facteur d'attractivité, et si les bourses d'installation sont clairement utiles, celles-ci restent très inférieures aux meilleurs standards européens, surtout dans les domaines qui nécessitent de grosses infrastructures. Comme

¹⁰ Le site de Marcelin Berthelot abrite une douzième bibliothèque spécialisée, la bibliothèque patrimoniale.

¹¹ Strater Île-de-France, 2022.

indiqué dans ce rapport, la concurrence internationale reste très sévère, en particulier dans certaines disciplines des sciences expérimentales, et le comité considère que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour continuer à progresser en lien avec cette première recommandation du précédent rapport.

En lien avec la deuxième recommandation, le comité estime que l'expression d'une stratégie « institutionnelle » ou « globale » est préférable à celle de stratégie « de marque » et, tout en reconnaissant les efforts du Collège en matière de communication, il estime nécessaire qu'il avance sur la voie d'une stratégie institutionnelle.

Enfin, le comité constate qu'il n'existe aucune étude approfondie en ce qui concerne la finalité et l'utilisation à long terme du site de la Belle Gabrielle, mais un audit a été conduit par l'OPPIC à partir de la fin d'année 2023 en rapport avec les travaux de mise aux normes indispensables du site, dont le comité n'a pas pu apprécier les résultats (cf. référence 8 dans le présent rapport).

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

L'établissement a exprimé, lors de sa rencontre stratégique avec le Hcéres en octobre 2022, des spécificités à prendre en compte pour son évaluation. Ces spécificités ont donné lieu à une modulation du référentiel pour l'adapter au Collège de France : en particulier, cette évaluation ne prend pas en compte le domaine 3 « La politique de formation et de vie étudiante et de vie de campus », le Collège ne délivrant pas de diplômes universitaires. Les aspects liés à la politique de documentation et à la formation à et par la recherche seront ainsi traités comme faisant partie intégrante du domaine 2 du référentiel, « La politique de recherche, d'innovation, et d'inscription de la science dans la société ».

De plus, le Collège de France a eu l'occasion lors de la rencontre stratégique de solliciter un regard particulier du comité d'évaluation sur des enjeux étudiés par son Comité international d'orientation scientifique et stratégique en 2022, dont certains avaient déjà fait l'objet de recommandations du Hcéres en 2018. Il s'agit de :

- l'attractivité des chaires au niveau national et international ;
- la connaissance et la diversification des publics ;
- le projet à élaborer pour le site de la Belle Gabrielle ;
- le développement de l'Institut des civilisations ;
- la structuration et la valorisation de la recherche, à travers les instituts, les centres de recherche et les laboratoires ;
- le développement des financements de la recherche et d'une manière générale des ressources propres non fléchées de l'établissement ;
- l'activité et le développement de la Fondation du Collège de France ;
- et enfin les perspectives européennes en matière d'enseignement, de recherche, de culture.

À partir des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation et lors de la visite, le comité s'est attaché à moduler ses analyses pour tenir compte de ces attentes, tant dans le corps du rapport que dans son avis général sur l'établissement.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2023. La visite de l'établissement s'est tenue du 24 au 26 février 2024. Quarante entretiens ont été réalisés avec les parties prenantes internes et externes de l'établissement, durant deux jours et demi.

Le comité considère que le Collège de France avait su définir, en amont de son évaluation, les thèmes clés qui constituent des défis pour l'institution dans les prochaines années (cf. ci-dessus) et dont le comité s'est largement saisi dans le présent rapport. Le comité considère en revanche que le RAE ne correspond que partiellement à un rapport d'autoévaluation : la présentation générale de la situation actuelle de l'établissement y a pris une place importante, au détriment de la trajectoire parcourue, et il a manqué d'un raisonnement autoévaluatif, au-delà des éléments synthétiques présentés par l'établissement dans les SWOT¹². Enfin, le RAE entre peu dans le détail et ne se soucie pas toujours d'apporter de preuves, par la donnée, quant aux résultats obtenus durant la période évaluée. En le complétant d'une visite riche en enseignements et très bien organisée, le Hcéres a pu avoir une vue plus complète de l'institution et constituer ce rapport qu'il espère

¹² Tableau d'analyse « SWOT » de l'anglais *strengths* (forces), *weaknesses* (faiblesses), *opportunities* (possibilités), *threats* (menaces).

utile pour le Collège et sa tutelle. Le comité et le Hcéres remercient les nombreux acteurs qui se sont mobilisés pour cette visite.

Le président du comité d'experts tient à remercier les membres du comité ainsi que les représentants du Hcéres pour une collaboration très professionnelle, enthousiaste et constructive dans la réalisation de ce rapport.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un positionnement pluriséculaire qui va devoir s'adapter à la transformation du paysage scientifique

Le Collège de France a été créé en 1530 dans l'effervescence intellectuelle de la Renaissance. Il avait pour vocation de proposer l'étude de disciplines émergentes, qui n'étaient alors pas admises à la Sorbonne. Il était libre de recruter ses lecteurs sans condition de grade parmi les savants les plus réputés et audacieux, libre enfin de n'assujettir les enseignements à aucun programme ni cursus, sans délivrance de grades ou de diplômes.

Le Collège de France d'aujourd'hui est conforme à ces principes fondamentaux¹³ dans la mesure où il fait reposer son existence exclusivement sur des chaires professorales attribuées aux meilleurs chercheurs mondiaux¹⁴ dans les disciplines des sciences mathématiques, physiques et naturelles, et des sciences humaines et sociales. Dans cette même tradition, l'établissement soutient une diffusion des connaissances, sans condition d'inscription, à un public large allant des étudiants et chercheurs au grand public, sans délivrance de diplômes. C'est sa deuxième mission. Le Collège se positionne ainsi comme adossé à la « recherche en train de se faire » tout autant par la nature des enseignements que par les thèmes de ses recherches. Cependant il ne peut couvrir tous les champs disciplinaires, compte tenu de sa taille modeste, et doit donc opérer des choix.

Grâce à sa localisation géographique dans le quartier Latin, le Collège entretient des relations privilégiées avec les institutions parisiennes voisines de recherche et d'enseignement supérieur. Par son association à PSL depuis 2010, il a affirmé sa volonté de ne pas rester en dehors des reconfigurations du paysage de l'ESR français. Dans cette relation, il apporte sa notoriété et un caractère original, notamment au travers des recrutements liés aux chaires qui le composent, mais aussi à son activité de diffusion des savoirs. Les chaires constituent en effet une originalité dans le dispositif universitaire français : leur création en lien avec l'évolution de la connaissance apporte une dynamique dans la politique de recherche et de diffusion des connaissances de l'Université, et contribue au rayonnement européen et international de celle-ci. Le Collège de France s'insère, en retour, dans l'écosystème universitaire. **Néanmoins le comité a pu constater que si le statut de membre associé de PSL, relativement récent, représente un réel potentiel pour le Collège de France, celui-ci n'a pas encore été exploité à la mesure de ce potentiel, tant en matière de stratégie de recherche, d'attractivité, que de pilotage opérationnel, comme cela sera évoqué largement dans la suite de ce rapport.**

Le Collège tire également son originalité de la diffusion des connaissances scientifiques auprès d'un large public débordant le pur cadre académique au niveau national et international (à travers ses activités d'édition, d'enseignement et ses bibliothèques). Néanmoins, les composantes de ces publics sont insuffisamment connues, en particulier pour ce qui concerne ses enseignements (cf. référence 11). La qualité des titulaires de chaires et l'excellence des recherches conduites garantissent un niveau d'enseignement élevé. Par cette dynamique le Collège est en capacité de suivre et d'anticiper l'évolution de la connaissance.

Le Collège de France se positionne ainsi en France et à l'étranger comme une institution performante dans le domaine de la recherche et de la diffusion des savoirs. En France, cette notoriété semble profiter grandement à la communauté académique parisienne et le comité considère qu'elle mériterait de rayonner plus largement vers les centres universitaires régionaux.

¹³ Ces principes fondamentaux sont maintenus dans le décret du 24 juillet 2014 relatif au Collège de France qui définit ainsi sa mission : « Le Collège de France a pour mission de contribuer au développement et au progrès de la science et de la culture, de promouvoir la recherche et d'en diffuser les résultats par des enseignements, des missions et des publications. Les enseignements sont délivrés sans condition d'accès et sans finalité de grade ou de diplôme. Ils sont organisés dans des conditions fixées par l'assemblée du Collège de France. »

¹⁴ De façon notable, un prix Nobel d'économie, deux lauréats de la Médaille Fields, neuf élus à l'Académie des sciences et deux médaillés d'or du CNRS, et cinq chaires ayant bénéficié d'une bourse ERC durant la période d'évaluation.

Ces spécificités indiquent une capacité certaine du Collège à protéger sa tradition et sa réputation séculaires, tout en s'adaptant aux évolutions du paysage de la recherche et de l'enseignement supérieur français. Ce mouvement général présente des défis : l'absence d'offre de formation diplômante, et sa taille assez réduite dans un monde où les « économies d'échelle » s'imposent (tant au niveau de la taille des laboratoires dans les disciplines qui exigent de grands équipements, qu'au niveau des écoles doctorales) représentent des fragilités potentielles. Depuis 15 ans, on assiste, dans le paysage français, à une « course à la taille », qui a notamment été accélérée par la concurrence avec les grandes universités anglo-saxonnes et les systèmes de classements des universités au niveau mondial. **En lien avec ce constat, le comité considère que le Collège de France devrait s'appuyer davantage sur son intégration à PSL en tant que membre associé pour favoriser l'attractivité de son offre en matière d'environnement de recherche (moyens financiers, RH, équipements et infrastructures, coopérations scientifiques). Cette amélioration pourrait passer par la définition partenariale de thématiques de recherche communes et la mise au point de profils de postes en collaboration avec ses partenaires. Une telle synergie sur des bases stratégiques permettrait certainement de mobiliser les moyens importants pour constituer des forfaits (« packages ») attractifs pour l'installation des nouvelles chaires.**

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Une stratégie globale d'établissement à définir clairement

Durant la période d'évaluation, le Collège de France a mis en œuvre son contrat d'établissement (2019-2023) autour de quatre axes stratégiques (dénommés comme suit) : 1) Construire un partenariat original avec la future université PSL ; 2) La gouvernance et la stratégie ; 3) La transformation numérique ; 4) Poursuivre l'ouverture de l'institution à de nouveaux partenariats. Des actions ont bien été entreprises par le Collège dans tous ces domaines, durant la période d'évaluation. Le premier axe ainsi que le quatrième seront développés dans le cadre de la référence 3 de ce rapport, le deuxième et le troisième dans le cadre de la référence 4. Cependant, de manière générale, le Collège de France n'a pas convaincu le comité quant à sa capacité à autoévaluer les résultats de la stratégie conduite ces cinq dernières années. S'il a identifié les éléments externes ayant entravé l'atteinte de ses objectifs (Covid-19, financements), il n'a pas réalisé un bilan dans lequel il aurait su analyser ses propres faiblesses. De plus, outre les éléments indiqués dans le RAE, le comité n'a pas eu accès à un suivi précis des indicateurs du contrat et n'a pu ainsi vérifier le sérieux du suivi réalisé par l'établissement. **Le comité recommande au Collège de France de réaliser à l'avenir un suivi stratégique plus sérieux, accompagné d'un bilan de fin de période.**

Le Collège de France a défini les quatre axes stratégiques suivants pour la période à venir : (1) Consolider son positionnement au carrefour de la recherche et de l'enseignement, de la science et de la culture, et renforcer son rayonnement national, européen et international ; (2) Élargir, renouveler et diversifier ses publics en assurant la meilleure diffusion possible des contenus produits et en garantissant leur pérennité ; (3) Optimiser le financement de l'établissement et de ses deux grandes missions ; (4) Faire vivre sa gouvernance originale, mettre en œuvre une meilleure intégration des services informatiques, et définir et mettre en œuvre une stratégie de responsabilité sociale intégrée. **Ces points esquissent quelques éléments d'une stratégie globale, tant au niveau des objectifs (recherche d'excellence et diffusion des savoirs) que des moyens (finances, gouvernance et services). S'ils sont en phase avec les enjeux auxquels fait face l'institution, le comité considère qu'ils ne constituent cependant pas une stratégie globale claire.** Cette section formule des remarques générales sur les axes (1) et (3), la suite du rapport y revenant plus en détail et analysant aussi les axes (2) et (4).

L'axe (1) est bien entendu essentiel, et pour celui-ci, le thème central est la stratégie de recherche fondée sur l'excellence, et le renouvellement permanent des chaires, avec deux sous-thèmes : (i) faire vivre la pluridisciplinarité et la transversalité pour appréhender les enjeux futurs de la recherche et de la connaissance ; et (ii) la poursuite du développement d'une recherche d'excellence, s'appuyant sur les meilleurs chercheurs et des équipements de pointe. Le choix du Collège de mentionner « pluridisciplinarité » et « transversalité » plutôt que « transdisciplinarité » est cohérent avec l'importance donnée aux chaires disciplinaires, qui constituent le cœur de l'institution. Ce choix est renforcé par l'existence d'instituts disciplinaires qui regroupent, sous une forme légère et peu définie, les titulaires de chaires. Ce positionnement est défendable, la recherche inter/transdisciplinaire d'excellence est alors envisagée comme un complément plutôt que comme un substitut à l'excellence disciplinaire. **Cependant, le comité considère que le Collège de France n'a pas élaboré une stratégie claire, démontrant comment il entendait mettre la pluridisciplinarité au service des enjeux d'avenir,**

alors que les demandes de la société sont fortes en termes de réflexion transversale sur les grands enjeux environnementaux et sociétaux.

La question de l'attractivité des chaires, point déjà mentionné dans l'évaluation précédente, a fait l'objet de quelques initiatives au cours de la période d'évaluation. Le recul de l'âge de la retraite à 73 ans décidé en 2022 et fortement soutenu par le corps académique de l'établissement est l'une d'entre elles, même s'il aura des impacts budgétaires à court, moyen et long terme pour le Collège et s'il n'aura qu'un impact limité en matière d'attractivité. Il existe toujours des enjeux d'attractivité dans les disciplines où la concurrence internationale est très rude. Une collaboration plus étroite avec PSL et un plus grand apport de financements privés seraient très utiles en la matière, comme indiqué précédemment. Le document stratégique du Collège évoque aussi « l'anticipation du renouvellement des effectifs et des compétences au service des ambitions de l'établissement ». De fait, de très nombreuses chaires vont arriver à un stade de renouvellement dans les prochaines années. **Le comité recommande au Collège de se doter d'une stratégie scientifique en accord avec ses principaux partenaires (PSL, CNRS, Inserm). Cette stratégie gagnera à prendre en compte non seulement les enjeux d'attractivité dans les disciplines faisant l'objet d'une forte concurrence internationale, mais aussi, plus généralement, l'enjeu de renouvellement des chaires dans toutes les disciplines (y compris les plus rares).**

Un autre thème de l'axe (1) est de « faire de l'Institut des civilisations un instrument incontournable de la recherche en SHS », ¹⁵ La réouverture aux usagers de l'institut des civilisations après sept années de travaux, en 2023, est une réalisation marquante, tant sur le plan immobilier que sur celui des liens entre la recherche et des documentations spécialisées de très grande qualité. La structuration en quatre pôles (trois d'aires culturelles et un plus disciplinaire, en anthropologie) appelle, dans un cadre immobilier propice, à conduire véritablement un travail de recherche pluridisciplinaire et transversal.

Enfin, pour l'axe (3), divers thèmes sont mis en avant : (a) maîtriser les dépenses, renforcer les ressources propres, et mettre en place une stratégie pluriannuelle de renouvellement des infrastructures et des équipements (b) améliorer le partenariat avec les institutions hébergées, et (c) accroître et cibler l'accompagnement de l'État, en tenant mieux compte de la spécificité de l'établissement. Ces thèmes indiquent que le Collège est conscient de sa fragilité financière. Celle-ci représente un défi important si l'institution veut éviter de devoir réduire le nombre de ses chaires, et revêt donc une importance stratégique. **En matière de ressources et d'attractivité, le comité considère que le Collège de France n'a pas suffisamment exploité le potentiel de ses liens avec l'université PSL. De plus il considère que la perspective du 500^e anniversaire du Collège offre une occasion positive en matière de levée de fonds privés, à condition que l'établissement se dote d'une stratégie ambitieuse et engage une communication institutionnelle qui favorise la levée de fonds.**

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Une politique partenariale qui doit être mieux pilotée dans le cadre d'une stratégie d'établissement bien établie

Le Collège de France est « membre associé » de PSL dans le cadre du décret de création de cette université.

Une convention établie le 19 novembre 2019 pour deux ans, et reconduite tacitement, en définit les conditions plus précises. Par ce partenariat, le Collège participe aux projets structurants de PSL en matière de recherche comme les LabEx et peut bénéficier des ressources de l'IdEx. Il conserve son entière autonomie de Grand Établissement pour la gestion de ses emplois, de son budget, dans la contractualisation avec les organismes de recherche et les relations avec les collectivités territoriales, et peut établir des conventions partenariales avec d'autres établissements universitaires que PSL. Il peut aussi établir des conventions d'accueil de doctorants inscrits dans les écoles doctorales de son choix. Cette association est donc très libre, ce qui permet au Collège de France de préserver les partenariats avec les établissements dont relèvent, pour leur recherche, les professeurs titulaires de chaires.

Comme cela est dit dans le rapport d'autoévaluation, le Collège de France joue de la notoriété de ses chaires auprès de PSL, et en retour PSL inscrit le Collège dans l'enseignement supérieur. Le comité a pu constater lors

¹⁵ Deux autres thèmes de cet axe seront analysés dans la suite du rapport : « Le Collège de France : un lieu culturel à développer », et « La Belle Gabrielle : une future « vitrine » pour l'établissement ou non ? ».

de sa visite que les membres du Collège de France mettaient peu en avant l'association à PSL, sans doute parce que celle-ci n'a pas encore pris sa pleine mesure. Le comité considère qu'un véritable partenariat avec PSL devrait impliquer une définition commune des stratégies de recherche, notamment par l'identification des chaires à créer, dans un souci de complémentarité. Un nombre important de chaires devront être renouvelées dans les prochaines années (40 % des titulaires de chaires partant à la retraite au cours des cinq années à venir).

Le comité recommande que soit mis en place un plan de renouvellement et qu'il fasse l'objet d'une stratégie commune. De plus, en tant que membre associé, le Collège s'engage à faire figurer la signature PSL sur l'ensemble de ses publications et à permettre l'utilisation par PSL de ses éléments de performance et de notoriété scientifique. Une progression importante est constatée par le Collège de France¹⁶ en la matière depuis 2019 (de 65 % des publications à 90 % en 2023 utilisant la signature PSL).

Le Collège de France entretient aussi des relations avec les organismes nationaux de recherche et d'autres établissements de l'enseignement supérieur, avec lesquels il partage la tutelle de certaines unités de recherche.

L'ensemble des unités de recherche du Collège a la co-tutelle du CNRS (et deux de l'Inserm). Le Collège héberge dans ses murs certaines de ces unités. Les relations avec le CNRS et l'Inserm sont complexes (cf. référence 9). Depuis le 1^{er} janvier 2023, le CNRS a changé unilatéralement le dispositif de prélèvement sur les ressources issues des contrats, à l'échelle nationale. Ce changement est préjudiciable au Collège, notamment pour les prélèvements liés aux frais d'hébergement pour les contrats ERC. L'absence de reversement de la part de l'établissement hébergeur sur les contrats PEPR l'est aussi. Par ailleurs, la convention générale avec l'Inserm n'avait toujours pas été signée fin 2023. **Le comité constate donc une situation partenariale défavorable au Collège avec ces deux organismes de recherche français. Il encourage à approfondir le dialogue et à davantage associer le CNRS et l'Inserm à la gouvernance du Collège pour tenter de fluidifier ces relations.**

Enfin, le Collège entretient des relations avec les établissements hébergeurs des laboratoires externes auxquels certaines chaires sont rattachées. La notoriété du Collège est un facteur d'attractivité pour établir ces relations. Des partenariats découlent de la création des chaires, mais **la lisibilité des objectifs stratégiques du Collège, dans ces partenariats, est faible pour le comité.** Le Collège établit aussi de nombreux partenariats avec les écoles doctorales (129) sur l'ensemble du territoire national (une à l'étranger), ce qui devrait lui assurer une forte implantation dans le milieu universitaire. En matière de partenariats étrangers, il semble largement faire reposer sa politique sur les initiatives des titulaires de chaires. **Le comité recommande que l'institution établisse une stratégie plus intégrée de partenariats internationaux.** D'un constat unanime des acteurs du Collège, la définition de ce qui est stratégique ou non repose quasi exclusivement sur les réflexions et décisions de l'Assemblée des professeurs. La politique partenariale ne fait pas l'objet d'une formalisation générale, manque d'un suivi dans le temps, et résulte plutôt de décisions prises au fil de l'eau.

Le Collège de France établit aussi des partenariats avec des fondations privées, des organismes publics ou des organisations internationales sur des problématiques sociétales et culturelles en utilisant les chaires annuelles. Cette politique contribue à une stratégie propre de l'institution en apportant de la réactivité et en renforçant sa visibilité nationale et internationale. Des relations longues sont entretenues avec des mécènes, cependant, les contributions financières apportées par le mécénat se réduisent en volume et celles qui soutiennent des actions d'intérêt général, comme la captation audiovisuelle des enseignements, disparaissent.

Le comité recommande au Collège de France, à partir d'une analyse des partenariats existants, établis et nourris par ses chaires, d'élaborer les lignes de force d'une politique partenariale d'établissement. Dans ce cadre, le développement des chaires annuelles peut constituer un levier plus important pour attirer de nouveaux mécènes.

Par ailleurs, le comité recommande au Collège de France de développer sa politique partenariale en intégrant ses missions de valorisation et de diffusion des savoirs dans ses axes de collaboration.

¹⁶ Lors de la visite, d'autres acteurs ont cependant évoqué le chiffre de 60% des publications du Collège utilisant la signature de PSL.

4 / Une gouvernance qui repose très largement sur un organe unique, l'Assemblée des professeurs

L'organisation statutaire et le fonctionnement du Collège de France sont régis depuis le 24 juillet 2014 par un décret et par un règlement intérieur adopté en décembre 2014, qui a fait l'objet d'une actualisation en 2023. Cette organisation est demeurée inchangée depuis la précédente évaluation. Elle repose sur les chaires qui constituent la clé de voûte de la structuration de l'établissement. La gouvernance est établie sur un principe de collégialité, mis en œuvre au sein de l'Assemblée. Elle s'appuie sur trois instances : l'Assemblée des professeurs titulaires d'une chaire permanente, seule instance décisionnaire, le conseil d'établissement, et le comité international d'orientation scientifique et stratégique (COSS).

L'Assemblée, dotée d'un bureau, constitue à la fois un conseil d'administration et un conseil académique. C'est le seul organe ayant une fonction délibérative dans l'établissement. Dans cette instance qui se réunit formellement trois fois par an, les professeurs titulaires de chaires pérennes en exercice sont associés aux décisions qu'ils assument collectivement. De toutes les discussions avec les personnels de l'établissement il apparaît que l'Assemblée est l'organe de gouvernance omnipotent et respecté. **Ce mode de gouvernance permet de garantir une cohésion institutionnelle forte. Cependant l'absence de participation des parties prenantes internes (hors professeurs) et externes en son sein entrave néanmoins la possibilité d'édification d'une stratégie globale du Collège.**

Le conseil d'établissement a un rôle consultatif comme le définit le décret de 2014¹⁷. En revanche ses attributions ne sont pas davantage définies dans le règlement intérieur. Sont représentés dans ce conseil des professeurs titulaires du Collège (élus en son sein par l'Assemblée), des membres élus parmi les personnels d'enseignement et de recherche et des personnels scientifiques des bibliothèques, des représentants élus des personnels des filières de bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé. Cinq personnalités extérieures y siègent également, dont trois représentants d'organismes de recherche et deux représentants du monde socio-économique. Peu de partenaires siègent dans ce conseil. Les doctorants n'y sont pas représentés, alors qu'ils sont usagers de l'établissement et jouent un rôle majeur dans l'activité des laboratoires. Devant cette remarque, il a été répondu au comité que ces personnels relèvent de leurs écoles doctorales respectives qui en assument la gestion RH. Le comité avance néanmoins l'argument que ce ne sont pas les écoles doctorales qui régissent la vie de ces personnels dans l'établissement. **Aussi le comité recommande vivement qu'une représentation des doctorants soit instaurée dans le conseil d'établissement et qu'une réflexion soit engagée autour de l'accueil des doctorants et sur la possibilité d'établir une délivrance de thèse en cohabilitation avec des partenaires définis.**

La composition du comité international d'orientation scientifique et stratégique n'est pas fixe ; sous sa forme actuelle, il compte six membres, alors que le comité précédent en comptait onze. Ses membres sont d'éminentes personnalités scientifiques étrangères désignées par l'administrateur. La périodicité des réunions de cette instance n'est pas clairement établie. Il apparaît que les précédents comités s'étaient réunis en 2014 et 2017 respectivement et que le comité actuel s'est réuni dernièrement en 2022, la période de Covid ayant retardé sa saisine. Il ne semble pas y avoir de mobilisation de ce comité en dehors des réunions formelles qui ont lieu sur place. Les attributions de cette instance sont définies par le décret de 2014. D'après les membres du COSS entendus en entretien, le rôle de l'instance est de donner un avis sur l'attractivité, le niveau de publications, l'organisation fonctionnelle de la recherche, le rôle de la fondation et la destination des bâtiments. Ce comité n'est pas consulté sur la détermination et la nomination des chaires. De l'avis même de ses membres, il ne participe pas directement à la définition de la stratégie de l'établissement, mais plutôt à « des mesures générales et opérationnelles », la stratégie étant mieux définie, selon les membres du COSS entendus, par « l'administration du Collège elle-même ».

¹⁷ Le décret n° 2014-838 du 24 juillet 2014 relatif au Collège de France précise pour sa part : « Le conseil d'établissement et le comité international d'orientation scientifique et stratégique, par leurs avis, recommandations et orientations, participent à l'administration du Collège de France. »

Le comité recommande que le rôle du COSS soit plus clairement défini, en adéquation avec son intitulé. Il considère qu'il est nécessaire de valoriser au mieux les compétences de ce comité multidisciplinaire en le consultant sur la politique globale de l'établissement et la stratégie mise en œuvre. Par ailleurs le comité recommande que le COSS se réunisse plus souvent et de façon régulière. Les recommandations du COSS devraient être déclinées dans des plans d'action et de suivi entérinés par l'Assemblée.

En conclusion, il apparaît clairement que la gouvernance de l'établissement repose sur les décisions de l'Assemblée des professeurs, qui constitue l'organe déterminant de toute sa politique, au premier plan de laquelle la nomination des chaires. Bien que ce rôle quasi exclusif de l'Assemblée dans la gouvernance de l'établissement ne semble pas faire l'objet de remises en cause en interne, le comité recommande d'asseoir plus formellement la gouvernance sur des consultations externes à l'Assemblée, notamment des partenaires du Collège, et sur le COSS. Le comité considère aussi que l'Assemblée doit très rapidement établir la stratégie d'établissement, et la stratégie de renouvellement des chaires sur la base de consultations externes, en particulier avec le COSS.

5 / Une organisation qui gagnerait à évoluer pour s'adapter aux enjeux de l'établissement

L'organisation de l'établissement ne comprend pas de changements majeurs par rapport à la précédente évaluation du Hcéres. On souligne toutefois la montée en puissance d'un service de la contractualisation et de la valorisation de la recherche pour renforcer le lien entre l'administration du Collège et ses unités de recherche, mais sans s'appuyer sur les dispositifs existants au niveau de l'université PSL. De façon très notable, le Collège de France n'a pas mis en place, dans son organisation, de **fonction de direction de la recherche**. Il ne dispose donc pas d'une coordination et d'un suivi de la stratégie scientifique et des relations partenariales dans ce domaine. De plus, le caractère très imbriqué de la recherche conduite par le Collège, avec les ONR et les autres tutelles des unités de recherche, empêche dans une large mesure de parvenir à une vision globale des activités de recherche et de leurs résultats, l'absence d'une fonction de direction de la recherche renforçant cette difficulté du Collège (cf. domaine 2).

Une autre évolution tient à la création d'une fonction d'adjoint au directeur général des services. L'objectif était notamment de renforcer la coordination des structures et des instances, ce qui semble compréhensible au comité au vu de l'organisation actuelle, qui comprend un certain nombre de commissions. L'organisation en comités et commissions conduit aussi le comité à s'interroger sur la capacité de garantir un pilotage transversal et étroitement coordonné, alors qu'il s'agit d'une institution de petite taille, les mêmes interlocuteurs se retrouvant de fait sollicités pour siéger à la fois dans les différentes commissions et les différentes instances. **En conséquence, le comité doute de l'utilité de maintenir une comitologie aussi foisonnante, compte tenu de la taille de cette institution.**

Le règlement intérieur actualisé au cours de l'année 2023 a diminué le nombre de commissions et notamment supprimé celle qui traitait du numérique. La commission des finances est devenue une commission « stratégie et prospective financière ». Depuis la refonte du règlement, cette dernière ne s'est réunie qu'à une seule occasion. **Le comité recommande que cette commission puisse être consultée régulièrement afin d'élargir la réflexion sur les questions budgétaires et de mieux préparer les orientations et les décisions du Collège, notamment de l'Assemblée des professeurs, ce qui lui permettra de contribuer à l'élaboration et à la déclinaison de la stratégie de l'établissement.**

Ce dernier a choisi de s'engager dans la recherche de financements au travers des appels des programmes d'investissement d'avenir et d'autres appels à projets, ce qui a permis de lever des financements tout en constituant une charge de gestion pour le Collège. Après une période de croissance des financements, un tassement est actuellement constaté. **Le comité recommande que la commission stratégie et prospective financière précitée soit chargée d'évaluer l'évolution des ressources issues des appels à projets afin d'aider l'établissement à anticiper sa trajectoire financière et à opérer des choix en termes de trajectoire pour les prochaines années (cf. section consacrée au sujet financier).**

Par ailleurs, le Collège s'est peu investi dans la recherche de voies de mutualisation avec l'université PSL, à l'exception de l'acquisition d'un outil commun pour le recrutement des personnels Biatss et de sa participation

au programme PSL Sport¹⁸. **Pourtant la recherche d'axes nouveaux de collaboration avec l'université PSL lui permettrait de développer les capacités de certains de ses services de support administratif et de soutien à la recherche et à l'enseignement.** Cette voie pourrait permettre de renforcer les moyens de gestion du Collège, tout en redéployant des emplois en interne sur des champs d'action qu'il ne peut couvrir actuellement du fait de son plafond d'emplois (ex. : service mutualisé de formation du personnel). **Le comité enjoint au Collège de France de prendre en compte les moyens existants au sein de l'université PSL et les possibilités qu'ils présentent en termes de mutualisation de fonctions de support et de ressources. Cette voie lui permettra certainement de dégager des marges de manœuvre.**

6 / Une communication institutionnelle du Collège de France riche, mais dispersée

La dissémination des activités scientifiques se déroulant au Collège, qu'il s'agisse de la recherche conduite au niveau des chaires, des équipes de recherche qui y sont associées, des laboratoires hébergés ou de l'organisation en instituts thématiques, oblige à une gestion et à une communication transverse au sein de l'établissement. Un intranet donne accès à l'information relative à la vie du Collège au personnel de l'établissement (par exemple les procès-verbaux des différentes instances). La communication interne contribue à renforcer le sentiment d'appartenance du personnel affecté aux activités des chaires. Le sentiment d'appartenance reste plus difficile à apprécier pour ce qui concerne les doctorants, le personnel des laboratoires hébergés, voire les professeurs invités sur les chaires annuelles. **Le comité recommande de développer une communication interne renforçant la politique d'accueil, d'intégration et de participation à la vie de l'établissement des personnels non statutaires, notamment les doctorants, les personnels hébergés et les professeurs sur les chaires annuelles.**

La communication externe de l'établissement est axée sur ses activités de recherche et d'enseignement, sur les ressources de ses bibliothèques, sur ses archives, sur le développement de son offre éditoriale, ainsi que sur les publications. Toutes ces facettes mettent en valeur l'identité de l'établissement et contribuent à sa visibilité. Les cours des professeurs titulaires de chaire internationalement reconnus dans leur domaine, ceux des professeurs invités sur les chaires annuelles, ainsi que les colloques, bénéficient d'une large diffusion : ils sont enregistrés en audio et en vidéo pour être mis à disposition, en libre accès et en intégralité, sur le site internet du Collège et sur la plateforme YouTube. Ils constituent une offre impressionnante, qui s'enrichit continuellement (ainsi, 955 contenus audio et 1015 contenus vidéo ont été mis en ligne pour l'année 2022). Le site internet donne accès à une médiathèque de ressources audiovisuelles bien alimentée et sans émiettement thématique, et la lettre de diffusion donne une vision complète de ce qui est diffusé. Un effort de patrimonialisation des savoirs disséminés par le Collège est en cours avec la Bibliothèque nationale de France (BnF) afin d'intégrer un corpus de vidéos des leçons inaugurales dans les collections nationales (Gallica) et dans les collections numériques de la Ville de Paris.

Afin de soutenir la professionnalisation de la fonction de communication et de renforcer la cohérence globale des actions de communication du Collège, le comité recommande de créer une direction intégrant les différents aspects de la communication : institutionnelle, interne et la diffusion des savoirs. Le comité considère aussi que la communication institutionnelle du Collège mériterait une attention plus soutenue. Un projet ambitieux pour son 500^e anniversaire pourrait être l'occasion d'affiner cette communication.

L'édition scientifique contribue à la politique de communication. Son public est peu défini. En 2022 la part des bibliothèques universitaires « clientes » (584 ouvrages achetés ou loués) par rapport aux particuliers (679 ouvrages achetés) témoigne d'une communication entre pairs. La connaissance des usagers des livres numériques est quant à elle uniquement quantitative (252 000 consultations sur la même année). Une connaissance plus qualitative serait essentielle pour identifier leurs éventuelles similarités et différences par rapport aux utilisateurs des podcasts. L'ensemble des acteurs rencontrés par le comité dans le cadre de sa visite ont conscience de la nécessité de valoriser davantage les contenus numériques en développant de nouveaux formats, d'affiner leur connaissance des publics numériques et de mettre en place des indicateurs d'impacts avec une analyse de la fréquentation et des usages. De manière générale, la connaissance des publics ne semble pas envisagée comme un levier pour explorer de nouvelles thématiques, de nouvelles questions de société et de nouvelles formes d'acculturation aux sciences ; elle ne devrait pourtant en aucun cas se limiter à

¹⁸ Qui permet l'accès du personnel du Collège à une offre d'activités sportives.

servir une amélioration de la diffusion des enseignements. **Ainsi, le comité recommande résolument de développer une étude sur l'usage des produits de diffusion et sur les possibilités d'évolution de cette activité en fonction des publics, qui nécessitent d'être mieux définis.**

7 / Des systèmes d'information à déployer plus activement

L'absence de schéma directeur du numérique ne permet pas de mesurer l'ambition de l'établissement en termes de pilotage SI, de dématérialisation ou de digitalisation. Le comité n'a pas réussi à identifier l'existence d'une stratégie dans ce domaine. La pandémie de Covid-19 a tout de même été propice au déploiement de nouvelles solutions, telles que la mise en place d'un VPN, pour permettre aux agents de travailler à distance sur les logiciels nécessaires à leurs activités.

Le Collège se tient informé des évolutions numériques intervenant à PSL et participe aux réunions du groupe métier SI organisées par l'université. Pour autant, il a décidé au cours du dernier quinquennat d'implanter un SI finances qui ne correspond pas à la solution retenue par l'université. Il a donc dû faire face seul aux difficultés de déploiement de cet outil, sans pouvoir s'appuyer sur les moyens et compétences techniques de PSL en la matière. La migration sur son nouveau SI financier a été mise en place au 1^{er} janvier 2023, mais n'avait pas été achevée sur le plan fonctionnel au moment de la visite du comité (février 2024). En outre, des difficultés de prise en main des deux nouveaux logiciels mis en place de manière simultanée (Elap Finances et SAGE immobilisation) ont été constatées. Les entretiens lors de la visite ont permis de comprendre qu'une meilleure coordination interne des acteurs aurait permis de mieux anticiper les difficultés et les risques en déterminant des actions de remédiation de façon collégiale. **Le comité recommande qu'une coordination des services du Collège soit plus systématiquement organisée pour ce genre de changement d'outil, en veillant à piloter la transition en mode projet.** Les déploiements d'un SIRH et d'un SI patrimoine n'ont pas pu être réalisés au cours de la période considérée, faute d'interlocuteurs fonctionnels dans les services concernés. **Ce retard freine la mise en œuvre d'une politique complète de développement RH et engendre des faiblesses dans le pilotage des coûts de fonctionnement immobilier et de la maintenance immobilière de l'établissement.** Afin de pallier l'absence d'un SI patrimoine, la DSI accompagne la direction du patrimoine pour remplacer l'outil de gestion technique centralisée, qui est obsolète. **Le comité recommande, en sus du remplacement de cet outil, la mise en place d'une solution de gestion de maintenance assistée par ordinateur pour favoriser le pilotage immobilier.**

Un chantier de sécurisation électronique a aussi été conduit afin de fiabiliser les réseaux et la salle serveur. L'établissement a désigné un responsable de la sécurité des systèmes d'informations (RSSI) – le directeur de la DSI –, ainsi qu'un RSSI adjoint, et les réseaux sont déclarés sécurisés. **Le comité recommande néanmoins de mettre à jour et de renforcer la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) de l'établissement.**

Enfin, la suppression de financements issus du mécénat pour la mission de diffusion des savoirs a des conséquences pour la DSI et son pôle audiovisuel, qui absorbe désormais les tâches de captation – auparavant sous-traitées –, ce qui a occasionné des créations de postes et des investissements matériels. **Le comité recommande de sécuriser le dispositif de captation afin de soutenir l'axe prioritaire de diffusion des savoirs.**

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

8 / Une politique de la qualité inexistante

L'établissement n'a pas formalisé de politique de la qualité, ni montré d'efforts particuliers en faveur de la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue proprement dite. Partant du constat, établi au fil des entretiens par le comité, qu'il existe peu de procédures administratives formalisées au sein du Collège, ce qui peut engendrer un manque de fiabilité dans la gestion, et afin de sécuriser le fonctionnement de l'établissement, **le comité préconise d'élaborer et d'adopter formellement en priorité une cartographie des risques adossée à un plan d'action pluriannuel au service de la qualité.**

L'accueil des publics est par ailleurs une activité importante de l'établissement. Il adopte une organisation déconcentrée afin de renforcer la qualité d'accueil sur ses différents sites. Le Collège se distingue aussi par l'accueil de qualité proposé à ses équipes de recherche et ses titulaires de chaires et par la qualité du soutien aux enseignements. L'établissement a déclaré avoir entamé une démarche d'enquête à destination de ses

publics afin de s'assurer de l'adéquation de son offre par rapport aux attentes exprimées. **Cette initiative mérite d'être poursuivie et approfondie.** En lien avec les efforts et le savoir-faire des équipes dans le domaine de l'accueil du public et du soutien aux activités, l'établissement pourrait envisager de prendre des engagements émanant de la démarche « Service Public + » promue dans de nombreux établissements de l'ESR. Une telle démarche pourrait même faire l'objet d'une labellisation, à moyen terme, afin de formaliser l'engagement et l'attachement du Collège à l'accueil de tous les publics. L'institut des civilisations implanté sur le site nouvellement réaménagé de Cardinal Lemoine, propice à l'accueil des publics au sein des bibliothèques de sciences humaines et sociales, serait susceptible de répondre aux exigences d'un tel label.

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

9 / Une trajectoire financière à maîtriser, un modèle à réétudier dans certains domaines

Le Collège considère qu'il fonctionne avec un budget contraint, la subvention du MESR n'ayant pas été réévaluée à la hauteur de l'évolution de ses coûts, selon le Collège (elle est passée de 32,99 M€ en 2018 à 34,25 M€ en 2022). Le Collège exprime clairement ses inquiétudes sur sa trajectoire budgétaire en évoquant des circonstances conjoncturelles (hausse des coûts de l'énergie, mesures dites « Guerini » partiellement compensées) comme des éléments plus structurels.

Le résultat prévisionnel déficitaire de 2023, qui n'était pas encore connu lors de la visite, à la fin du mois de février 2024, est le reflet des points de tension des établissements d'enseignement supérieur, qui ont notamment subi l'inflation du prix de l'énergie. Le Collège de France a une charge qui s'est alourdie en tant qu'hébergeur d'infrastructures de recherche, fortement consommatrices d'énergie dans les laboratoires expérimentaux. La hausse de la masse salariale a aussi réduit les marges de manœuvre de l'établissement pour faire face aux surcoûts énergétiques des deux dernières années et à l'inflation. Une hausse de consommation de l'enveloppe de masse salariale financée par l'État s'est produite pendant la période d'évaluation (de façon très significative en 2023), du fait entre autres du report de la limite d'âge des professeurs, de la mise en œuvre de la réforme du RIFSEEP et de l'application de mesures salariales nationales. Cette enveloppe était en sous-consommation jusqu'alors, ce qui permettait de contribuer structurellement aux charges de fonctionnement. Compte tenu de sa situation budgétaire déficitaire, le Collège annonce avoir décidé d'engager une diminution du nombre de chaires statutaires de professeur à la faveur des prochains départs. L'analyse de l'évolution de la masse salariale révèle aussi une augmentation du nombre d'ETP au cours des quatre dernières années avec cependant une baisse du nombre d'emplois financés sur ressources propres. **Le comité souligne l'utilité de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC), couplée à une analyse pluriannuelle de la masse salariale.** La gestion prévisionnelle des emplois devrait lui permettre de se doter d'une stratégie plus fine.

Les inquiétudes du Collège devraient l'inciter à s'interroger aussi sur ses choix structurels concernant son patrimoine immobilier, avec une croissance de surfaces en gestion (Institut des civilisations à Cardinal Lemoine) qui sera accentuée si le site de La Belle Gabrielle, très partiellement occupé actuellement, fait l'objet d'une rénovation (cf. titre 12 de ce chapitre). Le Collège de France jouit d'espaces de qualité situés dans des emplacements privilégiés, à ce titre il a donc pu proposer des locations d'espaces. **Le développement des ressources propres à travers les locations d'espaces mérite d'être intensifié afin de permettre de soutenir la trajectoire budgétaire de l'établissement.**

L'examen des comptes financiers permet de constater par ailleurs qu'il n'y a pas de restitution analytique des exercices, ce qui ne favorise pas le partage des enjeux pour éclairer l'aide à la décision. Toutefois la direction générale des services a pris la mesure de ces difficultés et indique vouloir engager des travaux en ce sens. **Le comité invite vivement le Collège de France à renforcer son pilotage budgétaire et une meilleure analyse de sa trajectoire pluriannuelle afin de sécuriser l'établissement.**

Le Collège de France dispose d'un dialogue de gestion particulier avec l'État, en dehors du modèle de contrôle budgétaire, comme le prévoit sa convention pluriannuelle. Ainsi le Collège est exonéré du contrôle budgétaire opéré par le Rectorat de Paris pour la présentation de ses budgets initiaux et rectificatifs. Même si le Collège apprécie une situation particulière qu'il semble vouloir conserver, **le comité l'invite à mettre en question ce**

régime qui isole l'établissement et le laisse en dehors du cadre et des outils de dialogue et d'allocation des établissements de l'ESR, tels que le Dialogue stratégique de gestion et les contrats d'objectifs, de moyens et de performance (Comp). Le comité s'interroge aussi sur la possibilité et l'opportunité d'un adossement du Collège de France aux négociations conduites au niveau de PSL.

La diffusion des savoirs est présentée comme une mission structurellement déficitaire. Si le dispositif de captation audiovisuelle des enseignements a bénéficié du soutien de la fondation Bettencourt-Schueller durant une dizaine d'années, il est maintenant assumé sans recours à ce soutien. Par ailleurs le Collège de France a décidé de sortir du partenariat qui le liait depuis 2003 aux Éditions Fayard et les leçons inaugurales sont depuis septembre 2023 éditées par les Éditions du Collège de France. L'évolution du modèle économique de la mission de diffusion des savoirs du Collège a nécessité d'en revoir le modèle de production, en le réinternalisant pour partie. **Ce changement d'organisation induit une importante augmentation de charges pour les services, qui a été accompagnée par des créations de postes. La soutenabilité de cette modalité de gestion devra être considérée avec attention.**

Par ailleurs, si l'établissement a développé une activité de gestion contractuelle de la recherche, il n'existe pas au Collège de politique volontariste en matière de frais de gestion. Par conséquent, l'activité de gestion, pourtant en hausse pour les fonctions administratives et de soutien à la recherche, est réalisée sans que soit assurée une évolution positive des ressources propres permettant d'envisager un renfort. **Le comité recommande la mise en place d'une grille des frais de gestion qui s'applique à tous les contrats. Il recommande aussi que cette grille se fonde sur un calcul des coûts préalable et sur une comparaison des pratiques.**

10 / Une organisation financière à fiabiliser

Le cycle budgétaire est bien maîtrisé et se traduit par la mise en place de dialogues budgétaires avec les chaires notamment. Une lettre d'orientation budgétaire programmatique est établie par l'établissement, ce qui permet de partager des objectifs au sein de toutes les instances, Assemblée des professeurs comprise.

La fonction de direction des affaires financières a été séparée de celle d'agent comptable au cours de la période considérée afin de renforcer le pilotage budgétaire de l'établissement. Les progrès en résultant n'ont pu être constatés par le comité, car, au moment de la visite, il y avait une vacance des postes de direction des affaires financières et des ressources humaines, et que l'agent comptable n'avait pris ses fonctions que depuis quelques mois.

Le déploiement d'un nouveau logiciel de gestion financière pour l'exercice 2023 est aussi trop récent pour en mesurer les bénéfices à date. Cependant, des difficultés de gestion et des retards de paiement engendrés par ce changement d'outil ont été constatés. Ils ont été causés par un manque d'accompagnement des gestionnaires et des utilisateurs de l'outil. Le déploiement de l'outil en 2023 n'a pas été maîtrisé, car la balance d'entrée n'a pu y être intégrée qu'au mois de janvier 2024, soit après la clôture de l'exercice. De plus, ce logiciel ne permet pas de viser une convergence avec PSL, ni par conséquent de s'appuyer sur l'expérience de cette université ; il ne relève pas des logiciels utilisés dans l'ESR. Enfin, il ne permet pas d'assurer une gestion financière des conventions de recherche, alors qu'il s'agit d'un axe de développement de l'établissement.

Le comité constate que, sous l'impulsion du directeur général des services, un plan d'amélioration et de fluidification de la gestion bien structuré et comprenant des indicateurs a été élaboré pour la période 2023-2025. **Le comité tient à rappeler l'importance de la mise en œuvre de ce plan, qui doit être une priorité, compte tenu de la situation financière du Collège.**

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

11 / Une politique de ressources humaines au service de l'attractivité à poursuivre et des outils de pilotage RH à mettre en place

La priorité conférée au recrutement de professeurs titulaires de chaires, environnés et disposant à ce titre de personnels affectés (assistants de recherche, voire jeunes équipes), et la volonté d'offrir un service de haut niveau à ces professeurs (support, soutien aux activités de recherche et de diffusion) requièrent une politique RH particulièrement efficace et au service de l'attractivité de l'établissement. Les ordres de grandeur témoignent d'une structure atypique alignée avec ces priorités¹⁹ : 411 personnels employés par le Collège, dont 258 Biatss au 31 décembre 2023, pour 153 personnels enseignants dont 55 professeurs²⁰, 8 MCF et 98 chercheurs et collaborateurs scientifiques contractuels (hors personnels de recherche hébergés). La répartition des emplois permet de mesurer les moyens RH limités consacrés aux fonctions d'administration de l'établissement puisque 128 agents relevaient des fonctions support en 2023, les autres personnels Biatss se consacrant au soutien à la recherche et aux bibliothèques. En 2024, le nombre de professeurs titulaires est de 46, et 64 % d'entre eux ont plus de 60 ans, ce qui est aussi déterminant en termes de politique RH et de recrutement.

Une politique RH au service de l'attractivité de l'établissement est développée et s'est traduite par le soutien aux régimes indemnitaires, PEDR et surtout Ripec, par le récent recul de l'âge de la limite d'âge à 73 ans pour les professeurs titulaires, déjà évoqué, ou encore par le recrutement d'ingénieurs pour soutenir la recherche et les plateformes scientifiques. Les dispositifs permettant de recruter, pour une durée déterminée, de jeunes chercheurs dans les domaines des sciences et techniques et des sciences de la vie et de l'environnement contribuent aussi à l'attractivité du Collège. Cette politique est rendue possible par la suppression des postes de maîtres de conférences qui existaient jusqu'alors au sein de l'établissement et par la transformation de ces postes d'enseignants-chercheurs en ingénieurs de recherche ou chercheurs en CDD.

Une croissance des recrutements de contractuels est constatée jusqu'en 2019, puis une baisse à compter de la crise sanitaire. L'établissement s'est doté d'une charte des contractuels en 2022 pour les personnels administratifs et les collaborateurs scientifiques, il a également abandonné le recours à une grille indiciaire afin de mieux s'adapter aux profils des candidats et renforcer de la sorte son attractivité, sans toutefois permettre de répondre à toutes les vacances d'emplois. Ainsi, lors de la visite du comité, plusieurs postes de direction administrative étaient vacants. **Le constat de variations de la structuration de l'emploi au cours de la période incite à recommander la définition et mise en œuvre d'une démarche de GPEEC, couplée à un pilotage pluriannuel de la masse salariale.**

Le Collège a également adopté des lignes directrices de gestion pour la valorisation des parcours professionnels en maintenant une commission d'experts pour l'évaluation des dossiers de promotion. Il possède un plan de développement des compétences effectif (190 agents formés en 2022). **Le comité s'interroge cependant sur la nécessité de maintenir un service d'accompagnement professionnel interne, alors qu'il pourrait être envisagé de recourir au service support mutualisé mis en place par PSL.**

Sur le plan des outils, l'installation d'un nouvel outil SIRH n'a pas été effectuée, pendant la période considérée, mais le projet est bien en cours et le déploiement est espéré pour 2025. **Le comité insiste sur l'importance de disposer d'un outil de pilotage RH afin de fournir des éléments d'aide à la définition d'une stratégie dans ce domaine, qui soit corrélée aux moyens de l'établissement.**

Enfin, en termes de responsabilité sociale, l'établissement s'est doté d'un plan d'égalité entre femmes et hommes, mais n'a pas formalisé de schéma directeur du handicap, ni mis en place de baromètre de la qualité de vie au travail afin d'ancrer sa politique de RSE. Il assure la mise en œuvre d'une politique sociale minimale : il dispose d'une commission d'action sociale et propose des mesures favorisant le sport et le bien-être au travail.

¹⁹ Données issues du RSU 2023 du Collège de France.

²⁰ Dont 47 professeurs du Collège de France d'une part, et 7 titulaires de chaire annuelle et 1 titulaire de chaire internationale, d'autre part, ces derniers étant rémunérés sur ressources propres.

Le comité recommande la formalisation d'un schéma directeur du handicap et la mise en place d'un plan d'amélioration de la qualité de vie au travail et des conditions de travail. Ces éléments devront être pensés en articulation avec le futur schéma directeur du développement durable et de la responsabilité sociétale, attendu pour structurer un axe stratégique que le Collège a défini comme prioritaire pour la période à venir²¹.

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

12 / Une politique immobilière à préciser et à conforter pour répondre aux besoins en matière d'accueil et de valorisation

L'État affecte au Collège de France 50 000 m² de ses biens, répartis dans quatre sites parisiens et un site à Meudon. Le Collège est quant à lui propriétaire d'environ 2200 m² suite à des legs. Grâce à la mise en place d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) pour la période 2019-2023, l'établissement, au-delà d'une meilleure connaissance de son patrimoine, a pu définir son modèle de gestion et de développement immobilier. Ainsi, le SPSI met bien en évidence les enjeux et les priorités du Collège en ce qui concerne sa politique patrimoniale : rénovation du site Cardinal Lemoine au profit du nouvel Institut des civilisations qui l'occupe (7 652 m²) avec une maîtrise des coûts de cette opération, malgré un glissement de calendrier, et soutien à l'entretien du site Marcelin Berthelot (32 617 m²), qui est la vitrine et le principal site d'accueil du public. Au titre de ce SPSI, le Collège n'avait pas l'ambition d'obtenir la dévolution de son patrimoine.

Comme indiqué précédemment, le nouvel ensemble que constitue l'Institut des civilisations, inauguré en 2024, est un atout, bien identifié pour favoriser un accueil de qualité des étudiants et du public dans les différentes bibliothèques présentes sur le site. C'est aussi l'occasion d'encourager le renforcement des liens entre les différents départements de sciences humaines et sociales.

La Belle Gabrielle (3 695 m² Shon) est le quatrième site occupé par l'établissement dans Paris (avec Berthelot, Lemoine et Ulm), mais il est aussi le plus excentré, dans un état dégradé, composé de plusieurs constructions appartenant à l'État, implantées sur un terrain dont la Ville de Paris est propriétaire. Il sert aujourd'hui d'espace de stockage et d'archivage. La requalification et la transformation du site de La Belle Gabrielle n'ont pu être réalisées faute de projet structurant et de sources de financement. Le COSS, dans son dernier rapport, a esquissé des pistes pour contribuer à définir un projet scientifique. Le Collège a confié une mission d'études préalables à l'OPPIC pour réaliser un diagnostic du bâti sur ce site à l'horizon du mois de mai 2024. **Afin de ne pas augmenter la charge budgétaire de l'établissement en alourdissant ses coûts de fonctionnement, le comité recommande d'abandonner ce site, d'autant plus que les options d'utilisation envisagées lors de la visite ne paraissent pas suffisamment pertinentes, compte tenu de son éloignement géographique du siège de l'établissement : le stockage et l'archivage peuvent être organisés en ayant recours à des services externalisés proches des autres implantations du Collège.**

Le site de Meudon (2 270 m²) fait l'objet d'une AOT²² constitutive de droits réels, à laquelle s'ajoute une convention d'utilisation conclue en 2022 jusqu'à 2036, qui comprend sa gestion. Cette contractualisation n'entraîne que des recettes limitées, tandis que le recours à ces logements pour jeunes chercheurs ne constitue pas un réel facteur d'attractivité pour le Collège, du fait de sa distance par rapport à Paris. La valorisation foncière de ce site pourrait être utilisée au profit de la réhabilitation du site Marcelin Berthelot. **Ainsi, le comité préconise une valorisation plus avantageuse du site meudonnais en envisageant une gestion pleinement externalisée par la suppression de toute réserve de logements pour le Collège.**

La direction du patrimoine immobilier qui a souffert de plusieurs départs en son sein au cours des dernières années est encouragée à se doter d'outils d'aide au pilotage pour structurer et planifier ses actions. **Ainsi, le comité recommande que l'établissement élabore un plan amiante, tout en poursuivant ses efforts pour réguler**

²¹ Entretien inaugural et final avec l'administrateur du Collège de France, lors de la visite du comité.

²² Autorisation d'occupation temporaire d'une durée de 30 ans délivrée par l'État à la société LOGIREP. 57 studios pour l'hébergement de jeunes chercheurs comprenant le versement d'une redevance annuelle de 34 000 euros (hors actualisation)

les dépenses énergétiques (cf. plan de sobriété adopté en 2023), et ce malgré la présence de plateformes de recherche expérimentale nécessairement très consommatrices de fluides.

Le nouveau SPSI, qui devrait être en phase de validation au moment de la visite du comité, n'a pas encore été établi de même que le bilan du précédent schéma achevé en 2023 n'a pas été réalisé. Cependant, il a été annoncé au comité lors des entretiens que l'axe phare du prochain SPSI porterait sur le site Marcelin Berthelot avec une rénovation du bâtiment A (clos et couvert à entreprendre). **Le comité rappelle la nécessité d'élaborer un nouveau SPSI, partant d'un diagnostic actualisé, et le recommande, afin de poser les grandes orientations de sa politique immobilière pour les prochaines années en considérant ses axes potentiels de valorisation foncière. Le comité recommande aussi que l'établissement opère des choix afin de concentrer ses efforts et moyens sur ses sites situés au cœur de ses activités, à savoir Berthelot, Cardinal Lemoine et Ulm.**

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

a) Forces

- Un positionnement séculaire toujours d'actualité : excellence des recrutements de professeurs et diffusion dans le public d'une recherche « en train de se faire ».
- La vocation du Collège de France continue de susciter l'adhésion du personnel.
- Le primat de l'Assemblée présente l'avantage de garantir une cohésion institutionnelle forte.
- Une prise de conscience de la fragilité financière de l'institution.

b) Faiblesses

- Un manque de politique scientifique globale et de stratégie de recrutement scientifique, alors que de nombreux titulaires de chaires partiront prochainement à la retraite.
- Une gouvernance et une communication interne insuffisamment inclusives envers l'ensemble des parties prenantes internes.
- Un manque de stratégie et un recul relatif en matière de levée de fonds publics et privés.
- L'absence d'une politique partenariale (nationale, internationale, académique et non-académique) stratégique.
- Des insuffisances organisationnelles, notamment sur le plan du pilotage et de la politique de la qualité.
- Une politique immobilière qui ne permet pas d'entreprendre de nouvelles opérations et d'améliorer l'accueil des publics.

c) Recommandations

- S'ouvrir davantage à l'expertise externe, et en particulier redéfinir le rôle du COSS en accord avec sa dénomination : le mobiliser davantage sur la stratégie institutionnelle.
- Renforcer l'inclusivité de la gouvernance en intégrant l'ensemble des parties prenantes et les usagers, notamment les doctorants.
- Adopter une politique de levée de fonds à la hauteur de l'excellence du Collège et recruter des experts de la levée de fonds.
- Anticiper, gérer et accompagner les transitions entre chaires pour les équipes qui y sont rattachées, en s'appuyant le cas échéant sur l'association à PSL.
- Accélérer la professionnalisation du pilotage de l'institution en matière de finance, de valorisation du patrimoine immobilier et de ressources humaines.
- Créer une direction menant de pair les différents aspects de la communication (institutionnelle et interne), ainsi que de la diffusion des savoirs.
- Se retirer du site de La Belle Gabrielle.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / Un système de chaires original à préserver, mais une difficulté dans la définition d'une stratégie globale de la recherche

Le Collège de France est un établissement pluridisciplinaire, dont la notoriété internationale repose sur 54 professeurs titulaires de chaires²³, français ou étrangers, élus par l'Assemblée des professeurs. Ces professeurs sont élus au Collège alors qu'ils ont déjà une forte notoriété mondiale. Bien que la recherche du Collège de France soit à juste titre qualifiée de pluridisciplinaire, l'institution connaît une spécialisation plus importante, analysée à travers ses publications, en sciences humaines et sociales (en particulier dans les disciplines de l'histoire et de l'archéologie, de la philosophie et le domaine des langues, textes, arts et cultures)²⁴ et en sciences physiques et ingénierie (en particulier en sciences de la Terre et de l'univers, en constituants fondamentaux de la matière et en physique de la matière condensée). En sciences de la vie, où le Collège est peu spécialisé comparativement à d'autres structures, il se démarque par son activité plus importante en biologie cellulaire, biologie du développement et régénérative. Les domaines de spécialisation du Collège sont davantage qu'ailleurs sujets aux choix stratégiques opérés par l'institution, à travers le système unique des chaires à pourvoir.

En effet, la recherche au Collège de France est conduite en premier lieu par les professeurs recrutés en tant que titulaires d'une chaire. On peut donc considérer que les choix stratégiques s'opèrent au moment de la création des chaires. Les profils recrutés sont définis par l'Assemblée des professeurs titulaires d'une chaire permanente, qui les élit. L'Assemblée a en théorie la haute main sur la politique de création des chaires, et par suite, sur la politique de recherche. Dans les faits, la décision d'ouvrir un recrutement fait le plus souvent suite à un départ à la retraite et l'ouverture des chaires vise toujours à maintenir une certaine permanence, en conservant un équilibre disciplinaire et thématique au sein du Collège, et à pourvoir des chaires considérées comme « historiques » au Collège. L'identification des professeurs se fait quant à elle au cas par cas, selon une veille et des approches bilatérales réalisées par les différentes chaires pérennes en place et leurs réseaux d'excellence scientifique respectifs, nationaux et internationaux. Du point de vue du comité, le processus de recrutement « en silo » du Collège limite la possibilité de planifier de façon plus intégrée, à l'échelle de l'établissement et en lien avec des partenaires extérieurs, les ressources d'excellence scientifique. **Pour le comité, il apparaît très nettement que la stratégie de recherche est définie par chacune des chaires et ne répond pas à une stratégie globale d'établissement. Elle n'est pas non plus définie en lien avec les partenaires de l'établissement.**

Devant la perspective de renouvellement d'une part importante des chaires au cours des cinq années à venir (19, soit 40 %), le comité recommande dans un premier temps la nomination – de son point de vue urgente – d'une fonction de direction de la recherche (déjà recommandée dans la précédente évaluation du Hcéres) pour orchestrer les réflexions stratégiques nécessaires. Il recommande ensuite au Collège de prendre le temps d'établir une analyse stratégique, en mobilisant les différents outils d'animation de la recherche (Chaires pérennes, chaires annuelles, Instituts) et surtout avec l'apport de réflexions externes, notamment du COSS et des partenaires institutionnels, en particulier PSL et les ONR. Cette grande réflexion stratégique devra mener rapidement à la définition d'un plan d'action, établi avec les différents partenaires institutionnels. Elle aura d'autant plus de résonance dans le contexte du 500^e anniversaire de l'institution.

²³ Pour l'année académique 2022-2023. Aujourd'hui deux types de chaires co-existent : les chaires pérennes et les chaires temporaires annuelles ou internationales, spécifiquement créées afin de développer la diffusion des savoirs au plus près des sujets de société. On dénombre 45 chaires permanentes et 9 chaires temporaires.

²⁴ Observatoire des Sciences et Techniques, Hcéres, Caractérisation des publications scientifiques du Collège de France 2015 à 2021, Adaptation du rapport IPERU de juillet 2023. SHS, indice de spécialisation : 1,4 ; sciences physiques et ingénierie : 1,3.

2 / Une recherche à inscrire dans une stratégie globale en lien avec les nouveaux enjeux sociétaux

L'interdisciplinarité affichée par le Collège se limite aujourd'hui à quelques chaires, dont les titulaires sont des personnalités remarquables, bien que la création de structures explicitement interdisciplinaires comme le Centre Interdisciplinaire de recherche en biologie [Cirb] – en 2009 – aille dans le sens d'une plus grande prise en compte du croisement des disciplines. L'apport des Instituts en matière d'interdisciplinarité reste aussi à démontrer. Le Collège jouit pourtant d'une souplesse et d'une autonomie de décision enviables, qui devraient lui permettre d'aborder très largement des problématiques et enjeux sociétaux majeurs, présents et à venir, en mobilisant des ressources multidisciplinaires. Par ailleurs une plus grande prise en compte des enjeux sociétaux constituerait un atout pour obtenir des fonds issus du mécénat à travers les activités de la Fondation du Collège, ce qui permettrait de soutenir l'installation des chaires et d'accroître leur attractivité.

À côté des chaires pérennes se consacrant à la recherche et à la diffusion de ses résultats, les chaires annuelles sont quant à elles axées sur l'enseignement et la diffusion des résultats de la recherche. Elles fournissent à leurs porteurs les moyens de construire des cours et des colloques à très forte diffusion, ce qui contribue à la notoriété du Collège et lui donne un certain dynamisme. En effet, les chaires annuelles permettent une agilité pour se positionner sur les sujets scientifiques en émergence au plus proche de l'actualité et ouvrent certainement la diffusion des savoirs à un public plus varié : elles augmentent *in fine* les réseaux et contacts nécessaires aux recrutements des chaires. Ces dernières constituent en retour un tremplin exceptionnel pour la promotion nationale et internationale des travaux de leur porteur. Cependant, à l'issue des entretiens qu'il a conduits, le comité constate que les relations de recherche au sein même du Collège avec ces chaires annuelles sont marginales, pendant leur existence et après cela. Le comité considère qu'il y a pourtant là un potentiel à travailler, pour développer l'interdisciplinarité et la réponse aux enjeux sociétaux. Ces chaires peuvent aussi donner la possibilité d'ouvrir de nouveaux champs de recherche. L'Administrateur a annoncé au comité une diminution du nombre des chaires pérennes, qui ne concernera pas les chaires annuelles dont le nombre devrait rester stable. Le comité considère que ce choix est très raisonnable au regard des limites du financement de la recherche qui se dessinent. Cependant, cette décision ne se substitue ni à la réflexion stratégique de renouvellement des chaires pérennes ni au développement de programmes interdisciplinaires. **En lien avec les recommandations précédentes, le comité préconise que la future stratégie globale de l'établissement intègre une réflexion sur les enjeux sociétaux, et explore les possibilités de l'interdisciplinarité et des croisements entre les chaires (permanentes et annuelles) pour y répondre.**

3 / Le manque d'une coordination d'ensemble de la recherche et de ses dispositifs

Les outils de la recherche, en dehors des chaires professorales, sont considérés comme annexes et ne bénéficient pas d'un réel suivi du Collège, faute d'une coordination d'ensemble. Quelques outils transverses aux chaires existent, mais leur portée structurante est limitée. Les chaires sont regroupées en instituts thématiques de tailles hétérogènes, qui ne constituent pas un réel centre de gravité scientifique. Cette construction récente et non formalisée semble avoir à ce stade peu d'impact sur l'activité de recherche. Ils ne bénéficient que d'un budget très restreint, ce qui limite vraisemblablement leurs initiatives. De plus, même si le rôle structurant de ces instituts est admis par la communauté du Collège, leur rôle n'est pas inscrit dans le règlement intérieur, et ceci afin de préserver une agilité d'objectifs de ces instituts. **Le comité considère cependant que la définition de quelques dénominateurs communs à ces instituts, ne serait-ce qu'en termes d'objectifs, constituerait une démarche souhaitable, voire nécessaire à la stratégie globale du Collège.** Les effets de rapprochements de chaires dans l'UMR Proclac ou au sein de l'Institut des civilisations sont aussi difficiles à mesurer. En dehors des instituts, la démarche transverse du programme « Avenir commun durable » est cependant à signaler, pouvant servir de modèle de mobilisation sur une problématique générale.

On observe aussi dans quelques domaines une politique axée sur l'accueil d'équipes venant d'autres établissements et un rajeunissement des chercheurs en activité. C'est le cas en biologie et en physique à travers le Cirb (qui fonctionne à travers le recrutement de nouvelles équipes par un appel à candidatures) et les « jeunes équipes » de l'Institut de Physique. Ces dispositifs, comme les chaires annuelles, dynamisent la recherche au Collège de France.

Il n'est par ailleurs pas possible au comité d'évaluer complètement l'intégration du Collège aux grandes évolutions de l'ESR français à travers le prisme des projets du programme France 2030, fortement structurant pour le secteur. Le comité note à la fois la participation du Collège de France à un certain nombre de ces projets mais d'autres part que ceux-ci ont peu été évoqués lors de l'évaluation (dans le RAE et ses annexes, et lors de la visite). Les trois LabEx, deux ÉquipEx, trois instituts de convergence, entre autres, dont le Collège est partenaire, ne sont pas pilotés par l'établissement lui-même, mais par les universités, tout comme les PEPR sont pilotés par les ONR. À nouveau, le défaut de direction de la recherche, dont la mission serait le pilotage des activités dans ce domaine en partage avec les universités et les ONR partenaires, ne permet pas à l'administration d'avoir une vue globale des ressources engendrées par ces programmes et encore moins d'adopter une posture proactive en ce qui les concerne. **Dans ces conditions, le pilotage global du domaine de la recherche est impossible (cf. référence 10).**

4 / Un environnement partenarial fortement évolutif et insuffisamment intégré à la stratégie du Collège

Le Collège a de nombreux partenaires nationaux, à commencer par les ONR, tels que le CNRS, l'Inserm, l'Inrae, l'IRD et Inria, impliqués dans les unités mixtes et qui contribuent ainsi par leurs moyens à la production scientifique du Collège de France. L'Inria est aussi impliqué dans le financement spécifique d'une chaire annuelle. En ce qui concerne le nombre de chercheurs et les ressources de soutien à la recherche, le CNRS et l'Inserm sont les moteurs des unités dont le Collège est cotutelle, ce dernier n'intervenant qu'à la marge dans ces unités (53 personnels affectés dans 15 UR²⁵). L'évaluation menée par le Hcéres concernant les unités de recherche dont le Collège est tutelle²⁶ a permis de mettre en évidence le fait que le Collège de France s'investit dans des unités qui se distinguent en particulier dans quatre secteurs de recherche au niveau mondial : l'anthropologie ; la physique quantique et les technologies quantiques ; la conception, la synthèse et la caractérisation des batteries et la mise au point de nouveaux catalyseurs pour la réduction du CO₂ et pour la production d'hydrogène. Le Collège de France participe à cette excellence malgré son caractère minoritaire, en termes de moyens, dans les unités, mais il s'est peu attaché à le démontrer dans son RAE.

Le CNRS et l'Inserm reconnaissent l'intérêt d'une institution telle que le Collège, en ce qu'elle permet d'affecter des moyens à des thématiques de recherche émergentes, et de diffuser et valoriser les résultats de la recherche. Sur le plan institutionnel, une convention quinquennale (2019-2023) a été signée avec le CNRS pour encadrer les relations. Avec l'Inserm, la convention 2019-2023 n'avait pas encore été signée au moment de la visite pour des raisons qui n'ont pas été exposées de manière claire et convergente au comité. La convention avec le CNRS rencontre des difficultés d'application, comme mentionné à la référence 3 du présent rapport. Le Collège et son service de la contractualisation et de la valorisation subissent ce changement et l'absence de versement des frais d'hébergement imputables aux contrats de recherche gérés par l'Inserm, en l'absence de convention. **Le comité recommande que le dialogue soit amélioré et approfondi avec les deux ONR à l'occasion du renouvellement des conventions et que les modalités de partage des contrats et de prélèvement de frais de gestion soient clarifiées.**

Comme décrit précédemment, le statut de membre associé à l'Université PSL profite aux deux partenaires : un gain de notoriété pour PSL et sept financements liés à PSL (et à l'IdEx PSL) au cours de la période 2018-2023 pour le Collège. Les chercheurs de l'établissement sont cependant peu disert sur les avantages et l'impact de cette association. **Le comité considère que favoriser une connaissance mutuelle et une acculturation serait nécessaire, dans les deux communautés académiques. De plus l'existence au sein du Collège d'une fonction de direction de la recherche, pourrait permettre un meilleur suivi des relations entre les deux établissements et ainsi, de mieux communiquer sur ces relations.** En complément, des partenariats forts co-existent aussi avec l'ENS-PSL, l'EHESS et l'EPHE-PSL, qui sont tutelles d'UMR. L'université PSL est, au titre de ses composantes ENS-PSL et EPHE-PSL, cotutelle de six unités de recherche avec le Collège (PSL est ainsi son deuxième partenaire, en termes de tutelle des unités, derrière le CNRS). Ces liens existaient avant la création de PSL et l'intégration de l'ENS et de l'EPHE en tant qu'établissements-composantes. Du point de vue du comité, l'étendue de ces liens

²⁵ Dont 17 enseignants-chercheurs et 36 personnels d'appui à la recherche. Au global, cet effectif du Collège représente 6,4 % de l'effectif total des 15 unités de recherche sous tutelle du Collège (hors UAR 2409 (Centre de documentation de l'Institut des Civilisations). Source : Synthèse des évaluations des unités de recherche sous tutelle du Collège de France, Hcéres, 2024.

²⁶ Hcéres, Synthèse des évaluations de la recherche du Collège de France, vague D, 2024.

permet d'envisager la définition d'une stratégie de recherche commune et d'une collaboration autour de la politique des chaires.

Le lien privilégié avec PSL ne se traduit pas par un recrutement préférentiel des doctorants de cette université. En effet, la politique de recrutement des doctorants est étroitement liée aux chaires pérennes et aux unités dans lesquelles leurs recherches sont réalisées. Par exemple, les importants laboratoires que sont le LKB (Laboratoire Kastler Brossel) ou le CSE (Laboratoire de chimie du solide et de l'énergie) ou encore l'OM (laboratoire Orient et Méditerranée) recrutent leurs doctorants à Sorbonne Université et à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Les doctorants peuvent ainsi être recrutés dans toutes les universités, nationalement voire internationalement. Ces situations complexifient notablement l'environnement de recherche du Collège, mais permettent aussi d'attirer les meilleurs talents.

Une particularité pour les sciences du vivant est le lien de recherche établi avec l'Institut Curie et le Cancéropôle Île-de-France. Les huit nouveaux contrats en partenariat avec l'Inserm, l'Institut Pasteur, l'institut Curie et le Cancéropôle pendant la période observée (pour un montant de presque un million d'euros) et les brevets co-portés avec l'Inserm et l'AP-HP (2 brevets au cours de la période évaluée) sont des signes tangibles de la capacité du Collège à s'engager dans des recherches en santé, avec des acteurs de la santé. Le Collège est d'ailleurs partenaire à travers les activités de ses chaires d'un IHU²⁷, d'un RHU et porte un Labcom en santé. Dans ce contexte foisonnant, le comité s'étonne que les collaborations ou trajectoires de recherches translationnelles ou cliniques ne soient pas abordées en soi par l'établissement (ni dans le RAE, ni dans ses axes stratégiques à venir, ni lors de la visite). Dans le contexte nouveau de la mise en œuvre des PEPR en biologie-santé, de la nouvelle mission de programmation nationale de recherche en santé de l'Inserm et considérant le souhait de l'État de renforcer les liens entre recherche et soins, **le comité recommande au Collège d'intensifier le renforcement de ses partenariats avec les acteurs de la santé.**

Enfin, comme indiqué à la référence 3, les partenariats internationaux de recherche sont construits par et avec les chaires du Collège, parfois avec des institutions prestigieuses. Les entretiens ont confirmé le fait qu'il n'existe pas de politique globale et stratégique des partenariats internationaux. Le comité considère pourtant que le Collège pourrait bâtir sur sa renommée internationale pour développer des partenariats stratégiques internationaux. Compte tenu de la vocation du Collège d'offrir à tous un accès à la connaissance, le comité considère aussi qu'il pourrait être pertinent que la politique partenariale du Collège prévoie une orientation vers les pays émergents. Le COSS pourrait être mobilisé pour accompagner le Collège dans la définition de sa stratégie internationale.

5 / Une promotion croissante des pratiques responsables dans la recherche à encourager

Le Collège de France a dans sa gouvernance plusieurs référents en charge de la déontologie, de l'intégrité scientifique, du traitement des lancements d'alerte, ainsi que des questions d'égalité, de racisme et de laïcité. La nomination de ces référents est une première étape vers la structuration d'une politique visant à une « pratique responsable », ce que le comité encourage. Les sciences du vivant avec le Cirb sont particulièrement impliquées dans la mise en œuvre des « 3 R » dans l'expérimentation animale (méthodes permettant d'éviter ou de remplacer l'utilisation d'animaux). Les pratiques de science ouverte sont diversement intégrées et déployées au sein des communautés de recherche du Collège. La publication ouverte avec des jeux de données sécurisés selon un plan de gestion des données (DMP) est largement pratiquée (ArXiv, HAL, GitHub, EGA, l'édition ouverte de revues...).

Le développement durable est déployé partiellement avec peu de recours à une pratique vertueuse et sobre de la recherche suite à un diagnostic préalable, même si des projets de recherche, quel que soit le domaine, intègrent la préoccupation du développement durable. À cet égard, le programme interne au Collège « Avenir commun et durable » permet chaque année de mettre en lumière un aspect des enjeux de la transition environnementale et de la réponse à ces enjeux, à travers une chaire (soutenue par la Fondation du Collège et ses mécènes). Le comité entrevoit que ce programme manque sans doute d'un portage politique en son sein, compte tenu du fait que le programme a été faiblement évoqué lors de la visite. Enfin, le Collège de

²⁷ L'IHU THEMA-2 « Institut européen de la leucémie » qui associe notamment l'Université Paris Cité, l'AP-HP, le Collège de France et l'Inserm, labellisé en 2023.

France porte le programme PAUSE, programme national d'accueil en urgence des scientifiques et des artistes en exil. Ce programme fonctionne de manière indépendante des autres activités du Collège – peu de croisements sont observés –, mais témoigne d'un engagement du Collège dans la société.

Le comité recommande la mise en place d'un comité d'éthique de la recherche, intégrant les questions de bioéthique, qui devra formaliser cette démarche responsable. Le comité recommande aussi la constitution d'un comité de déontologie qui accompagnerait les personnels du Collège et plus largement toute personne y effectuant une activité régulière. Il serait enfin judicieux pour le Collège de se doter d'un comité ad hoc permettant de cartographier et de coordonner les opérations menées par les différents laboratoires et instituts en matière de pratiques responsables de la recherche. Le schéma directeur du développement durable et de la responsabilité sociétale et environnementale obligatoire pour fin 2024, le déploiement par le CNRS de Labo1.5, l'appui par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche de la plateforme Recherche data.gouv.fr, les ressources allouées par le Fonds national de science ouverte (FNSO) sont autant de possibilités dont le Collège de France devrait se saisir **pour construire une politique visible et une stratégie partagée en matière de pratique responsable de la recherche.**

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

6 / Une visibilité partielle des ressources soutenant la recherche réalisée au sein des chaires

Selon le RAE, 62 % du budget de fonctionnement du Collège et 71 % de son budget d'investissement (hors masse salariale) sont mobilisés par les activités et les infrastructures de recherche. Cependant le Collège ne dispose pas d'une analyse complète et fine du financement de sa recherche. Il est à date impossible d'avoir une vision consolidée des ressources de la recherche financées par la subvention d'État et par les contrats de recherche, un grand nombre de ces contrats restant gérés par les autres tutelles des laboratoires. Le Collège est uniquement en capacité de suivre les contrats dont il est le porteur institutionnel (cf. section suivante).

L'environnement des chaires pérennes varie en fonction de la situation des porteurs de chaires. Certaines chaires bénéficient de l'environnement d'une unité de recherche dont le Collège est tutelle (qu'elle soit hébergée ou non dans ses locaux), d'autres non. Certains professeurs font le choix de demeurer dans les locaux de leur unité de recherche de rattachement, de façon préalable à leur nomination en tant que professeur du Collège, y compris en dehors de Paris et à l'étranger. Le Collège souhaite offrir une flexibilité en la matière, afin de pouvoir recruter des profils sur des critères d'excellence avant tout. De manière générale cependant, les chaires bénéficient d'un environnement de recherche de très haut niveau et de ressources humaines et financières de très grande qualité. De plus, si la complexité et la singularité de ces affiliations individuelles limite le partage d'une culture commune d'établissement, elles contribuent néanmoins, par leur labilité même, à promouvoir de façon diffuse la présence du Collège à l'extérieur des murs.

La dotation des chaires varie selon les disciplines. Les chaires en SHS reçoivent environ 15 K€ annuels du Collège pour leur fonctionnement, quand les chaires en sciences dures reçoivent 30 à 60 K€ par an. Généralement les ressources les plus importantes des chaires sont issues de contrats obtenus par les porteurs de chaires et leurs collaborateurs. La majorité des titulaires de chaires conservent leur laboratoire d'origine et la part de financement de ces laboratoires dans le budget général de la recherche du Collège (en fonctionnement, équipements, contrats) n'est pas non plus clairement énoncée et analysée. Dans un contexte contraint, le Collège se doit d'augmenter et de diversifier ses ressources propres pour la recherche afin de sécuriser davantage son budget dans ce domaine. Comme cela a déjà été évoqué, les conventions partenariales avec l'Inserm et le CNRS devraient être mieux établies et équilibrées. Par exemple les conventions quinquennales entre établissements tutelles pourraient identifier des mandats de gestion unique et des frais de gestions permettant de simplifier et d'homogénéiser les actes administratifs. **Le comité recommande au Collège d'exploiter la création des futures chaires pour renégocier son partenariat avec le CNRS et l'Inserm, en tirant parti du fait que les organismes affichent un intérêt pour le développement des thématiques nouvelles au Collège.**

7 / Des ressources propres de la recherche en augmentation, mais en deçà du potentiel du Collège

Il existe une diversité importante des financements propres de la recherche du Collège, qui est une conséquence de la diversité des thématiques de recherche dans les trois domaines que sont les SHS, les Sciences et techniques (ST) et les sciences de la vie et de l'environnement (SVE). Une petite partie de ces contrats est géré par le Collège de France, d'autres projets sont gérés par les autres tutelles des unités de recherche. Après la crise du COVID 19, qui a impacté le potentiel de contrats de recherche, le Collège a su rebondir et tirer parti du contexte de la loi de programmation de la recherche (LPR) avec des financements ANR en forte augmentation. Néanmoins ce fort potentiel se fait surtout au bénéfice du secteur des ST et SVE. La part de contrats issus de l'association à PSL est faible (huit durant la période 2018-2023). Ces AAP internes à l'Université PSL (IdEx) pourraient être davantage mobilisés par le Collège. La communauté des SVE est extrêmement performante dans les contrats des associations et fondations qui soutiennent la recherche médicale (ARC, INCA, FRM). Plus de 40 contrats sont à comptabiliser pour un montant d'environ 4 millions d'euros. Ces financeurs n'acceptent pas en général le prélèvement de frais de gestion ou d'hébergement, ce qui interroge le comité sur l'impact et la soutenabilité de ces projets pour le Collège. En parallèle les résultats en matière de contrats européens sont préoccupants. Plus aucune subvention ERC n'était gérée par le Collège au moment de la visite, les dernières étant échues pendant la période 2018-2023. Tous les contrats européens en cours, gérés par le Collège, sont issus de la communauté des ST. Enfin, au cours de la période évaluée, un seul contrat avec la Région Île-de-France a été géré par le Collège²⁸ (même si d'autres projets obtenus en lien avec le Collège dans le cadre des domaines d'intérêt majeur [DIM] de la Région sont mentionnés dans le RAE) et aucun contrat du PIA ou de France 2030 n'est contractualisé directement par le Collège (qui est partenaire de certains projets à travers PSL).

Malgré toutes ces remarques et tous ces points de vigilance, durant la période 2018-2023, les montants globaux annuels des contrats de recherche portés par le Collège ont augmenté de 4,3 M€ à 6,2 M€, preuve de l'augmentation effective des ressources propres, mais aussi de la diversification des ressources. De manière générale, le comité incite fortement à poursuivre les efforts de recherche de ressources propres, qui ont porté leurs fruits à la fin de la période évaluée. Les stratégies de développement visant à tirer parti des AAP des collectivités territoriales et de PSL, mais surtout de l'Europe (Horizon Europe et futur programme-cadre) sont encouragées par le comité. L'AMI SHS 2024 de France 2030 est aussi une occasion à saisir.

Une contribution largement sollicitée et en augmentation au cours de la période est celle des fondations (fondation du Collège de France et fondation Hugot). Cette dernière intervient très peu dans le financement direct de la recherche, mais se concentre plutôt sur la politique culturelle et l'hébergement de chercheurs en résidence, notamment en sciences humaines et sociales. La fondation du Collège intervient plus directement sur la recherche au moyen du mécénat en levant des fonds, ce qui permet un soutien supérieur à la création des chaires en sciences expérimentales (accompagnement financier variable pour l'acquisition de matériels et le financement de ressources humaines à l'arrivée du nouveau professeur, venant en sus des montants indiqués plus haut)²⁹. La communauté des professeurs et chercheurs est unanime pour constater que cet accompagnement dans les sciences expérimentales est insuffisant et très en deçà de ceux pratiqués dans les grands centres de recherche européens. Dans la perspective d'un renouvellement prochain de plusieurs chaires expérimentales, cette source de financement sera indispensable pour renforcer l'attractivité du Collège. **Un affichage de cette finalité dans la prospection conduite par la fondation du Collège sera nécessaire, en lien avec la mise en valeur d'une politique de développement scientifique. Le comité a par ailleurs obtenu peu d'informations relatives à l'organisation de la Fondation du Collège, mais ne peut que recommander de renforcer la fonction de levée de fonds et de poursuivre la professionnalisation de cette fonction, stratégique pour l'établissement. Le Collège pourrait s'inspirer en la matière des activités d'autres fondations, de l'ESR et au-delà, et intégrer dans son COSS des membres experts de ce domaine.**

En conclusion, le comité recommande de considérer comme urgent pour le Collège d'établir un plan prospectif de financement de sa recherche, en lien avec son environnement, compte tenu du renouvellement prévu de nombreuses chaires et du souci de maintenir sa compétitivité au niveau international. Une fuite en avant dans

²⁸ Tableau des conventions de recherche par domaine de 2015 à 2024 communiqué par le Collège de France au Hcéres.

²⁹ Selon le RAE, « Au total, 4 professeurs recrutés depuis 2019 ont pu bénéficier de ce dispositif ».

le recrutement des chaires sans anticipation financière serait très dommageable à l'attractivité et à la réputation du Collège.

8 / Un service de soutien à la recherche sous-dimensionné et qui gagnerait à travailler avec des services homologues

Le service de contractualisation et de valorisation de la recherche (SCV) du Collège est aujourd'hui constitué de quatre ETP (dont deux recrutements au cours de la période évaluée). Ce service apporte son expertise pour la négociation des conventions avec les organismes de recherche. Sa mission d'appui à la recherche s'organise autour de trois responsabilités principales : accompagner le montage de projets nationaux et internationaux de recherche, assurer la gestion administrative et financière du projet, et négocier des collaborations de recherche avec des partenaires industriels. Il accompagne les équipes dans la protection et la valorisation de leurs résultats : il réalise notamment les déclarations d'invention (DI) en amont de la prise en charge du dépôt de brevet réalisé par l'équipe délégataire de PSL ou négocie directement avec le partenaire industriel les conditions d'exploitation et de valorisation des résultats. En l'absence d'outil de gestion des contrats, les activités de suivi de l'accompagnement des chercheurs en la matière, le suivi d'indicateurs (tels que le taux de réussite par type d'appel à projets) et la réalisation de bilans divers sur ces opérations de contractualisation sont chronophages pour ce service. La complexité des activités demande aussi une expertise importante à pérenniser au sein du Collège. Par ailleurs, à ce stade, le Collège n'est pas labellisé HRS4R (label européen de qualité des recrutements des personnels de recherche). Or il est urgent qu'il obtienne ce label afin de rester éligible aux appels à projets européens à l'avenir. Les missions de veille (pour identifier de nouveaux AAP) ou de formation du corps académique (pour améliorer les réponses à des AAP compétitifs) ne sont pas suffisamment assurées du fait du sous-dimensionnement du SCV. **Dans ce contexte général, l'échange de pratiques et le travail en réseau des métiers d'administration de la recherche seraient profitables. Une intégration supérieure aux services homologues de PSL ou des ONR est une piste à suivre, notamment pour les activités de veille et de formation.** En particulier PSL étant lauréat de l'AAP ASDESR (Accélération des Stratégies et Développement des établissements de l'ESR), ainsi que labellisé Pôle universitaire d'innovation (PUI) de France 2030, et fortement engagé dans le soutien au dépôt de projets européens, **le comité considère qu'il serait judicieux d'intégrer davantage les services de contrats et de valorisation des deux institutions, voire de viser une mutualisation des services à terme.** Le Collège pourrait ainsi à s'engager davantage sur un chemin qu'il a commencé à emprunter puisqu'il a déjà confié la protection et l'exploitation de ses découvertes au service « PSL valorisation » (cf. ci-dessous).

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

9 / Une politique d'innovation prenant appui sur l'excellence des chaires

S'appuyant sur un recrutement d'excellence scientifique par les chaires, les résultats en matière d'innovation ouvrent sur des perspectives appliquées faisant, dans les sciences expérimentales (ST et SVE), l'objet de brevets (huit gérés par PSL et sept en copropriété avec une entreprise). Le Collège a participé à la création de huit start-up et de trois labcom. Sept entreprises industrielles ont signé des contrats de coopération avec le Collège. Il s'agit de Total Énergies, Veolia, Solvay, Saint-Gobain, Umicore, Bolloré et L'Oréal. Il convient de souligner ici la force des chaires du Collège en ST et SVE, pour ce qui concerne leur potentiel de valorisation. Ces outils sont cependant peu cités et peu identifiés par la gouvernance de l'établissement (peu cités dans le RAE, peu abordés lors de la visite).

La politique d'innovation du Collège souffre des mêmes maux que la politique de recherche : elle est sans trajectoire et sans visibilité d'ensemble. Elle consiste à valoriser les activités des chaires, sans en avoir une vision globale. Les partenariats industriels, tant au niveau national qu'international, découlent davantage des

potentialités et des atouts de chacune des chaires, que d'une inscription dans une politique générale d'établissement.

Le Collège a délégué à PSL l'activité de dépôt de demande de brevet, ce qui permet d'en décharger le SCV, qui ne peut à ce stade être mobilisé sur toutes les actions de sensibilisation et d'instruction des activités de soutien à l'innovation et à la valorisation par manque de temps et de compétences disponibles en son sein. De nombreuses opérations sont réalisées par les autres tutelles des laboratoires sans que le Collège ait la moindre visibilité sur elles.

Ainsi, la création d'une direction de la recherche réalisant le suivi des résultats de la valorisation est recommandée par le comité. Le comité recommande au Collège de porter attention au suivi du renouvellement de l'accord-cadre mis en œuvre avec le service PSL Valorisation sur le plan de la rédaction et du dépôt des brevets.

10 / Une politique volontariste d'inscription de la science dans la société

Le Collège a une longue tradition d'enseignement gratuit et, sur le principe, ouvert à tous. Parallèlement, la volonté d'assurer des contenus originaux lors de chaque session contribue à inscrire ces enseignements dans des thématiques d'actualité. L'accroissement du nombre de leçons, cours et séminaires depuis la période de pandémie (passant de 430 à 628) témoigne d'un effort remarquable, que l'on retrouve dans la politique en matière de colloques (passés de 11 à 45 pendant la même période). L'augmentation du nombre des chaires thématiques annuelles passé de six en 2019-2021 à neuf en 2021-2023 contribue positivement à cet accroissement ainsi qu'à la diversité des thématiques d'actualité couvertes. Cela participe aussi à donner une image rajeunie du Collège auprès des publics et à une plus forte proximité avec les enjeux sociétaux contemporains.

Au-delà des leçons et des enseignements offerts en présentiel, la diffusion numérique a complété la diffusion radiophonique qui a existé jusqu'au mois de juin 2023 sur France Culture, et a pu démultiplier l'audience en France et dans la francophonie. Plus de dix mille heures d'archives audiovisuelles sont disponibles sur le nouveau site internet, entre autres grâce au partenariat avec la plateforme YouTube. La diffusion mobilise également une large palette de réseaux sociaux, dont Instagram qui s'adresse surtout à la jeune génération de publics.

Cependant, la volonté affichée « d'une diversification des publics » est limitée par une politique qui mobilise la qualité des savoirs des intervenants sous forme de leçons et d'enseignements, sans la mettre en relation avec les attentes des publics. Cette volonté est limitée par le manque, jusqu'à aujourd'hui, d'enquêtes sérieuses pour connaître le public du Collège, l'établissement ayant lancé au printemps 2023 une étude de ses publics physiques appelée à être complétée en 2024 par une enquête sur ses publics numériques. Il est à noter que l'audience à distance est le premier public du Collège ; or la connaissance de ce public demeure très faible.

Ainsi, la remarquable politique de l'offre souffre jusqu'à présent d'un déficit de renseignements sur les utilisateurs-récepteurs de la communication du Collège et sur leurs attentes. Du point de vue du comité, le déficit d'initiative de médiation scientifique provient d'une contradiction structurelle liée à la raison d'être de l'établissement. Il est marqué par des tensions entre son image d'excellence à préserver et le souci de donner accès à la science et aux savoirs à des publics les plus larges possibles. Si la politique de l'offre est remarquable, le Collège est néanmoins dépourvu d'informations quant aux attentes de telle ou telle composante de la société et n'en faisait pas un sujet stratégique dans la période évaluée. **La mise en place d'études d'impact et la prise en compte de la réception des actions de diffusions existantes doivent faire l'objet d'une politique du Collège, en considérant, au-delà des principes d'enseignement, les concepts de médiation et d'acculturation aux sciences.** Si des liens sont tissés avec la BnF et le musée du Louvre, des initiatives de médiation, pourraient se développer davantage, en lien avec d'autres acteurs institutionnels, tels que les centres de culture scientifique, technique et industrielle, les musées ou les collectivités territoriales. Des projets de partenariats avec des métropoles pourraient être envisagés pour mettre en œuvre une politique de médiation scientifique et culturelle en relation avec les besoins des territoires.

Parallèlement, une politique d'édition dynamique assure, au-delà du traditionnel annuaire du Collège, une diffusion vers des publics privés et institutionnels intéressés par tel ou tel thème. La volonté de maintenir l'édition sous forme imprimée et d'assurer conjointement une mise en ligne sur OpenEdition books, la maîtrise de l'édition des leçons inaugurales (suite à la cessation du partenariat avec Fayard), le partenariat avec l'éditeur

hispanophone Siglo XXI sont autant d'initiatives récentes extrêmement positives dans la diversification de l'édition.

Le Collège est aussi un acteur de la valorisation du patrimoine culturel dont il est dépositaire. Ainsi, le patrimoine artistique et scientifique du Collège est valorisé ponctuellement lors de manifestations nationales – comme les Journées européennes du patrimoine –, d'expositions et de prêts d'œuvres à une vingtaine d'institutions chaque année. La volonté d'une démarche plus pérenne s'est traduite par un recrutement dans ce domaine ; néanmoins le RAE mentionne un budget « insuffisant » nécessitant la recherche de financements extérieurs en particulier pour les restaurations. Une telle démarche ne peut être que positive, mais la mobilisation de dons et mécénats sera d'autant plus aisée que le Collège de France pourra justifier d'un investissement propre. Il est aujourd'hui difficile d'identifier une volonté de l'établissement de développer cette dimension de la diffusion des savoirs, et le même risque semble exister en matière de numérisation des fonds anciens. **Le comité recommande au Collège d'intégrer la valorisation de ses patrimoines (artistique, culturel, scientifique) à sa politique de diffusion et d'inscription dans la société en ne les faisant pas principalement dépendre de ressources aléatoires et en consacrant une partie accrue de son budget à la numérisation de fonds fragiles et pour partie uniques.**

Parallèlement à un affichage financier plus volontariste, une plus large intégration des acteurs dans les réseaux professionnels, qu'il s'agisse des activités de médiation scientifique ou de promotion de son patrimoine culturel (le conseil international des musées et la mission nationale Pastec dont le Collège de France est déjà membre, le réseau professionnel national AMCSTI, le réseau européen Ecsite), permettrait des avancées. Globalement, dans la perspective des objectifs affichés d'inscription de la science dans la société et d'ouverture à des publics élargis, **le comité recommande au Collège d'intégrer la préoccupation des attentes de la société à ses réflexions et de mieux s'associer aux réseaux développant des actions de médiation en France et à l'étranger.**

En matière de ressources, le soutien aux ambitions en matière de dialogue entre sciences et société est clairement établi dans le périmètre des chaires pérennes et annuelles. Les deux fondations permettent d'assurer un budget pour les chaires annuelles d'environ 100 k€ chacune et permettent ainsi de prendre en charge toute la logistique des cours et colloques, voire des expositions (selon les chaires). La diffusion des enseignements s'appuie, en l'absence d'une direction dévolue aux diverses actions de diffusion et de communication, sur plusieurs services (direction de l'enseignement, des affaires internationales et des partenariats ; affaires culturelles et relations extérieures ; direction des bibliothèques, archives et collections) qui assurent un service d'une remarquable valeur. La qualité de la diffusion numérique évoquée repose sur des services d'un grand professionnalisme. Il en va de même de l'édition, et la politique dans ce domaine s'appuyant sur un nombre relativement réduit de personnels, il convient de veiller à ce que cet effectif réduit ne mette pas en tension l'excellence de cette activité.

Le comité recommande que, dans l'ensemble du domaine de l'innovation et de l'inscription de la science dans la société, le Collège prenne l'attache de PSL et qu'il s'associe aux objets de France 2030, tels que le PUI (qui intègre l'écosystème de la chaîne de valeur de l'innovation et de la valorisation sur un territoire) ou encore la labellisation SAPS (sciences avec et pour la société) du ministère dont PSL est lauréat. Le Collège n'est pas partenaire de ces consortiums, ce que le comité regrette. Néanmoins, une participation à l'animation des collectifs créés autour de ces objets pourrait être une démarche profitable aussi bien au Collège qu'aux partenaires concernés. Par exemple, l'expertise du Collège dans la diffusion des savoirs et ses liens avec la BnF et le Louvre pourraient être mis à profit.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

a) Forces

- Une recherche de qualité, conduite par des professeurs recrutés dans l'élite mondiale qui sont affectés dans des laboratoires de très haut niveau avec le soutien du CNRS, de l'Inserm et de PSL.
- Un montant global des ressources contractuelles en augmentation entre 2018 et 2023.
- Un réel potentiel d'innovation des chaires permanentes en ST et SVE.
- Une politique volontariste d'inscription de la science dans la société.
- Une image d'excellence, en ce qui concerne la diffusion de savoirs universitaires, en France, en Europe et dans le monde francophone en particulier.

b) Faiblesses

- L'absence d'une stratégie de recherche et d'innovation, en dehors des stratégies mises en place par chaque chaire.
- Une hémorragie du nombre et de la nature des chaires peu anticipée.
- Une faiblesse des liens avec le CNRS qui n'est pas assez associé à la définition de la politique scientifique du Collège.
- Un manque de coordination de la recherche préjudiciable à toute action transverse et à un bon suivi des activités dans le domaine.
- Une grande difficulté à connaître et à suivre et piloter le budget de la recherche du Collège.
- Aucune bourse ERC en cours et une limitation des contrats européens aux ST en particulier.
- Un service de soutien à la recherche sous-dimensionné et assez isolé.
- Pas de comité d'éthique ni de comité de déontologie.

c) Recommandations

- Créer une fonction de direction de la recherche et de la valorisation pour orchestrer la réflexion stratégique dans ce domaine, s'appuyant davantage par ailleurs sur les avis externes, en particulier du COSS.
- Approfondir les interactions avec les partenaires majeurs, notamment PSL et le CNRS, pour le soutien à la recherche.
- Établir un plan prospectif de financement de la recherche pour les cinq années à venir.
- Dégager et garantir des ressources pour le soutien à l'attractivité et à l'installation des chaires pérennes.
- Conduire des enquêtes sur les publics (existants et potentiels) des actions de diffusion du Collège, et leurs attentes et en intégrer les résultats à la définition des enseignements et à la création de programmes de médiation avec de composantes définies de la société.
- Consolider une politique de numérisation des fonds fragiles et garantir les moyens alloués à cette politique.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations principales.....	4
Présentation de l'établissement.....	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	5
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2018)	6
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement.....	7
Le pilotage stratégique et opérationnel	9
1 / Un positionnement pluriséculaire qui va devoir s'adapter à la transformation du paysage scientifique.....	9
2 / Une stratégie globale d'établissement à définir clairement.....	10
3 / Une politique partenariale qui doit être mieux pilotée dans le cadre d'une stratégie d'établissement bien établie.....	11
4 / Une gouvernance qui repose très largement sur un organe unique, l'Assemblée des professeurs	13
5 / Une organisation qui gagnerait à évoluer pour s'adapter aux enjeux de l'établissement	14
6 / Une communication institutionnelle du Collège de France riche, mais dispersée.....	15
7 / Des systèmes d'information à déployer plus activement.....	16
8 / Une politique de la qualité inexistante	16
9 / Une trajectoire financière à maîtriser, un modèle à réétudier dans certains domaines	17
10 / Une organisation financière à fiabiliser.....	18
11 / Une politique de ressources humaines au service de l'attractivité à poursuivre et des outils de pilotage RH à mettre en place.....	19
12 / Une politique immobilière à préciser et à conforter pour répondre aux besoins en matière d'accueil et de valorisation	20
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	22

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	23
1 / Un système de chaires original à préserver, mais une difficulté dans la définition d'une stratégie globale de la recherche.....	23
2 / Une recherche à inscrire dans une stratégie globale en lien avec les nouveaux enjeux sociétaux.....	24
3 / Le manque d'une coordination d'ensemble de la recherche et de ses dispositifs	24
4 / Un environnement partenarial fortement évolutif et insuffisamment intégré à la stratégie du Collège	25
5 / Une promotion croissante des pratiques responsables dans la recherche à encourager	26
6 / Une visibilité partielle des ressources soutenant la recherche réalisée au sein des chaires	27
7 / Des ressources propres de la recherche en augmentation, mais en deçà du potentiel du Collège.....	28
8 / Un service de soutien à la recherche sous-dimensionné et qui gagnerait à travailler avec des services homologues	29
9 / Une politique d'innovation prenant appui sur l'excellence des chaires	29
10 / Une politique volontariste d'inscription de la science dans la société	30
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	32
Table des matières	33
Liste des sigles	35
Observations de l'Administrateur du Collège de France	37
Organisation de l'évaluation	38

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
AMI	Appel à manifestation d'intérêt
ANR	Agence nationale de la recherche
AP-HP	Assistance publique – Hôpitaux de Paris
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BnF	Bibliothèque nationale de France

C

CDD	Contrat à durée déterminée
Cirb	Centre Interdisciplinaire de recherche en biologie
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comp	Contrat d'objectifs, de moyens et de performance
COSS	Comité international d'orientation scientifique et stratégique

D

DSI	Direction des systèmes d'information
-----	--------------------------------------

E

ENS-PSL	École normale supérieure – PSL
EPHE-PSL	École pratique des hautes études – PSL
EquipEx	Équipement d'excellence
ERC	<i>European Research Council</i> (et par extension ses bourses)
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GVT	Glissement vieillesse technicité

H

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

I

IdEx	Initiative d'excellence
Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Inria	Institut national de recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement

L

Labcom Laboratoire commun
LabEx Laboratoire d'excellence

M

MCF Maître de conférences

O

ONR Organisme national de recherche
OPPIC Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la Culture

P

PEDR Prime d'encadrement doctoral et de recherche
PEPR Programme et équipement prioritaire de recherche
PIA Programme d'investissements d'avenir
PRAG Professeur agrégé de l'enseignement du second degré
PSL Université Paris Sciences et Lettres
PUI Pôle universitaire d'innovation

R

RAE Rapport d'autoévaluation
RH Ressources humaines
Ripec Régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs
RSU Rapport social unique

S

SAPS Sciences avec et pour la société
SCV Service de contractualisation et de valorisation de la recherche
Shon Surface hors œuvre nette
SHS Sciences humaines et sociales
SI Système d'information
SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
ST Sciences et techniques
SVE Sciences de la vie et de l'environnement

U

UAR Unité d'appui et de recherche
UMR Unité mixte de recherche
UR Unité de recherche

Observations de l'Administrateur du Collège de France



COLLÈGE
DE FRANCE
— 1530 —

Thomas Römer

Administrateur

Paris, le 12 décembre 2024

A l'attention de :

Monsieur Pierre Glaudes
Directeur du Département d'évaluation des
établissements - Hcéres
2, rue Albert Einstein
75013 Paris

Objet : Observations sur le rapport définitif d'évaluation du Collège de France

Monsieur le Directeur,

Je souhaite en premier lieu remercier le comité d'experts pour le travail conduit dans le cadre de cette évaluation. Je regrette toutefois qu'il ne permette pas de comprendre le Collège de France dans sa singularité ni de prendre la mesure de l'originalité de son apport à l'écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche, ses spécificités ayant sans doute été mal comprises. Pour autant, certaines des questions soulevées relèvent de constats partagés, pour lesquels les recommandations formulées peuvent constituer des pistes intéressantes. D'autres points me paraissent devoir être nuancés.

1. Le Collège de France : une singularité statutaire et une contribution essentielle à l'écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche que le rapport ne permet pas suffisamment d'appréhender.

Les différentes appréciations portées par le comité ayant trait à l'absence de définition, par le Collège de France, d'une stratégie globale de recherche, ainsi que les recommandations effectuées à ce titre, allant en particulier dans le sens d'une élaboration de cette stratégie en lien avec ses principaux partenaires, me semblent relever d'un manque de compréhension de la singularité de l'institution, et surtout, se situer en décalage avec les principes qui fondent son identité même.

Comme le décrit la synthèse établie, parallèlement à ce rapport, par le département de la recherche du Hcéres, « le Collège de France est un établissement singulier dont le cœur de la stratégie de recherche repose sur une cinquantaine de chaires. L'Assemblée des professeurs titulaires de chaires permanentes de l'établissement choisit librement les thématiques des chaires qui s'inscrivent dans la recherche la plus contemporaine et répondent à de forts enjeux scientifiques et sociétaux. L'Assemblée désigne également les lauréats de ces chaires, qui sont des personnalités établies et reconnues

*internationalement.*¹ » Le Collège de France définit en effet sa stratégie scientifique au travers de ses chaires et du processus continu de leur renouvellement ; il le fait collégialement dans le cadre de l'Assemblée des professeurs, et c'est de cette manière que l'institution perpétue sa capacité à innover, forte de l'esprit d'indépendance et de liberté intellectuelle qui ont présidé à sa création. Le descriptif des 45 chaires permanentes du Collège de France effectué par le département de la recherche du Hcéres dans sa synthèse² permet d'apprécier l'impact de cette politique de chaires, déployée hors d'un cadre strictement disciplinaire, au plus près des enjeux scientifiques et sociétaux majeurs, qui permet la prise en compte de thématiques rares ou émergentes.

Cette liberté conférée à l'Assemblée du Collège de France dans le choix des thématiques de recherche conduite au niveau de ses chaires, associée au principe de n'assujettir ses enseignements à aucun programme ni cursus – l'institution n'ayant pas pour objet de délivrer grades ou diplômes –, lui permettent d'attirer les « *meilleurs chercheurs mondiaux* » comme le relève le comité dans son rapport³. Il en résulte que, de l'avis même des évaluateurs du département de la recherche du Hcéres, « *la recherche pratiquée au Collège de France est d'une qualité exceptionnelle et cette qualité est homogène dans tous les domaines de recherche concernés*⁴ ».

Devant ce constat, le comité manifeste un manque de confiance difficilement compréhensible dans la capacité de l'Assemblée du Collège de France à conduire une réflexion stratégique sur le renouvellement d'une part importante des chaires dans les cinq prochaines années. La fonction de direction de la recherche, dont le comité suggère la création « *urgente* », me semble déjà pleinement et efficacement incarnée à ce jour par l'Assemblée du Collège de France et son Administrateur. Comme évoqué précédemment, la recommandation du comité de répondre à l'enjeu de renouvellement des chaires par la définition conjointe d'une stratégie scientifique avec ses principaux partenaires (CNRS, Inserm et PSL) relève d'une mauvaise compréhension des principes et des valeurs qui sous-tendent ce processus et confèrent sa singularité et son efficacité au Collège de France. Les attentes du comité à l'égard de la mise en œuvre d'une telle collaboration ne sont d'ailleurs pas précisées s'agissant de leur impact sur la stratégie de recherche de l'établissement, sur ses résultats ou encore du point de vue de sa contribution au paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Comme indiqué par l'établissement dans son rapport d'autoévaluation, la réflexion sur le renouvellement des chaires dans les cinq prochaines années est engagée : elle est d'ailleurs à l'ordre du jour de chacune des réunions de l'Assemblée et de leurs « *informelles* », et ce de manière renforcée depuis deux ans. Les appréciations selon lesquelles le Collège de France ferait face à une « *hémorragie peu anticipée* » et manquerait de « *stratégie de recrutement* » ne sont absolument pas fondées.

2. Des constats partagés qui correspondent à des sujets dont l'établissement s'est emparé

Le comité souligne à juste titre l'occasion favorable offerte au Collège de France par la perspective de son 500^{ème} anniversaire, tant en termes d'attractivité que de capacité à lever des fonds. Comme indiqué par l'établissement dans son rapport d'autoévaluation, il s'agit d'un horizon qui mobilise d'ores et déjà l'ensemble de sa communauté, le sujet ayant été lancé lors d'un

¹ Synthèse des évaluations des unités de recherche sous tutelle du Collège de France, page 6

² Synthèse des évaluations des unités de recherche sous tutelle du Collège de France, pages 49 à 54

³ Rapport d'évaluation du Collège de France, page 9

⁴ Synthèse des évaluations des unités de recherche sous tutelle du Collège de France, page 6

séminaire des professeurs en juin 2023. Le Collège de France aborde ces préparatifs dans un esprit fidèle à ses valeurs et à sa capacité de s'adapter aux évolutions de son environnement, comme le relève le comité. Fort de cette identité pluri-centenaire, que la préparation de cette célébration est l'occasion de réaffirmer, le Collège de France s'est ainsi emparé, pour nourrir sa stratégie, des enjeux de renforcement de son attractivité, du rayonnement de ses enseignements et de sa recherche et de son rôle essentiel d'institution scientifique et culturelle, fer de lance du dialogue entre science, culture et société.

Rappelons que la stratégie du Collège de France repose d'abord sur sa politique de chaires, statutaires ou annuelles, pour laquelle, dans un contexte international très compétitif, les moyens mobilisables sont au cœur des enjeux d'attractivité de l'institution. À cet égard, si le comité reconnaît que la contribution de la Fondation du Collège de France est en augmentation au cours de la période considérée par le rapport, il estime avec raison que des efforts doivent encore être accrus sur le plan du financement des « welcome packages », qui ont pour objet de faciliter l'installation des professeurs de sciences expérimentales. Cet enjeu est bien identifié par la Fondation dans sa stratégie, tout comme, dans une perspective plus large, les leviers que constituent la perspective du 500^{ème} anniversaire de l'institution et le dispositif des chaires annuelles. À l'appui, la recommandation formulée par le comité de renforcer la fonction de levée de fonds et de la professionnaliser encore plus est une piste qu'il sera intéressant d'instruire. Comme le souligne par ailleurs le rapport, la célébration de ses 500 ans doit permettre au Collège de France de renforcer sa communication institutionnelle. Dans ce but, la suggestion de rassembler au sein d'une même direction les différents aspects de la communication (institutionnelle et interne) et la diffusion des savoirs constitue aussi une perspective intéressante.

Le rayonnement des enseignements et de la recherche du Collège de France s'appuie sur une politique de l'offre que le comité qualifie de « remarquable », se déclinant chaque année en près de 650 cours et séminaires et une cinquantaine de colloques, dont l'impact est largement amplifié par leur diffusion numérique sous forme de contenus audio et vidéo. Toutefois, les publics du Collège de France étaient jusqu'à présent mal connus, comme le relève le comité. L'enquête réalisée par l'établissement auprès de ses auditeurs physiques (2023-2024) et numériques (2024), faisant écho à celle qui avait été conduite en 2009-2010, permet aujourd'hui de disposer de tous les éléments pour élaborer une politique des publics. Comme le suggère le comité, le Collège de France entend bien s'appuyer sur ces études pour dépasser une politique reposant principalement sur l'offre et s'engager dans une stratégie prenant mieux en compte l'évolution des usages et des attentes de ses différents publics, actuels et à venir. L'élaboration de cette politique des publics – y compris sa territorialisation – constitue l'un des objectifs stratégiques du projet d'établissement pour les cinq années qui le séparent de son 500^{ème} anniversaire.

Au-delà des levées de fonds privés précédemment évoquées, le Collège de France doit être en mesure de mobiliser les ressources nécessaires au déploiement de sa stratégie et au financement pérenne de ses deux grandes missions. Le comité relève que le Collège de France est conscient de sa fragilité financière ; il recommande à l'établissement d'accroître ses efforts en matière de pilotage et d'analyse de sa trajectoire.

Le comité voit positivement les initiatives prises en ce sens, au travers du plan d'amélioration de la qualité et de la fluidité de sa gestion, du déploiement récent d'une approche analytique de son budget et de l'installation, au début de l'année 2024, d'une commission « stratégie et prospective financière » créée à la suite de la refonte en 2023 de son règlement intérieur. De

nature à permettre un meilleur partage des enjeux budgétaires et financiers, les travaux engagés dans ce cadre déboucheront sur une vision prospective du financement des missions de l'établissement, dont le comité souligne la nécessité. Ils ont également pour visée de nourrir le dialogue avec ses partenaires, notamment les organismes de recherche, s'agissant de l'analyse des coûts de l'environnement offert aux laboratoires hébergés et de la répartition des ressources issues des contrats de recherche. Ainsi que le suggère le comité, les éclairages apportés permettent au Collège de France de veiller au bon équilibre des négociations en cours sur le renouvellement des conventions avec le CNRS et l'Inserm, concernant en particulier la gestion des contrats et la question cruciale des ressources qu'ils sont susceptibles de générer au profit du financement de la mission de recherche de l'établissement.

Si l'ensemble de ces chantiers, engagés depuis deux ans par l'institution, sont essentiels pour envisager l'avenir, il convient de souligner d'ores et déjà que les efforts d'optimisation, les choix budgétaires opérés et l'amélioration du pilotage général ont permis de réduire substantiellement, en 2024, le solde budgétaire prévisionnel négatif auquel doit faire face l'établissement depuis 2023. C'est ainsi qu'est envisagé pour 2025 un solde budgétaire prévisionnel limité à -2,9 M€ (soit une division par deux), tout en tenant compte de la charge supplémentaire (+330 K€) liée aux pensions civiles imposée par l'État sans compensation à ce stade. Indépendamment des progrès à accomplir en termes de capacités de projections budgétaires pluriannuelles et d'analyse des coûts, le retour à l'équilibre nécessitera une augmentation de la dotation que le MESR alloue à l'établissement.

Le rapport aborde également la nécessité de développer des outils de pilotage performants dans le domaine des ressources humaines et dans celui de la gestion des bâtiments. Ce besoin a bien été identifié par l'établissement, qui élabore actuellement son nouveau schéma pluriannuel de stratégie immobilière et conduit le projet de renouvellement de son SIRH en vue d'un déploiement au 1^{er} trimestre 2026. Pour faciliter le pilotage de la maintenance de son parc immobilier, l'établissement a également prévu de se doter d'un outil de gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO), qui communiquera avec le système de gestion technique des bâtiments (GTB) dont le remplacement est en cours. L'élaboration d'un plan amiante, recommandée par le comité, ne paraît en revanche pas nécessaire : les documents techniques amiante (DTA), mis à jour en 2023 pour chacun des bâtiments du Collège de France, ne font apparaître aucune situation à risque ou non maîtrisée dans les locaux, l'inspection réalisée en mai 2023 par l'IGESR ayant validé les actions menées par l'institution sur ce sujet.

Enfin, sur un plan plus fonctionnel, l'élaboration concomitante du projet d'établissement (prélude à une contractualisation avec l'État) et de son schéma directeur « Développement durable - responsabilité sociétale et environnementale », sera l'occasion d'améliorer, par le partage de diagnostics et d'objectifs impliquant toutes ses composantes, le pilotage transversal de l'institution.

3. Des constats et recommandations qui doivent être nuancés

Le comité recommande expressément au Collège de France de définir clairement un plan stratégique global et cohérent, qui soit porté par l'ensemble des parties prenantes de l'établissement. Il relève toutefois que les orientations définies par l'établissement dans le cadre de son autoévaluation sont des éléments d'une stratégie globale, en termes d'objectifs comme de moyens, et qu'elles sont en phase avec les enjeux auxquels fait face l'institution. Ces orientations,

rappelées plus haut, constituent le cadre stratégique dans lequel l'institution inscrira son action pour les cinq prochaines années.

Le comité recommande avec insistance au Collège de France de s'emparer davantage des possibilités ouvertes par son statut de membre associé à PSL. Les appréciations portées sur ce point dans le rapport méritent d'être nuancées. En termes d'attractivité, l'environnement de recherche offert par PSL est en effet pleinement exploité et valorisé par le Collège de France, des liens de coopération scientifique étant établis de longue date avec la plupart de ses institutions composantes. Son statut de membre associé, bien adapté à ses spécificités, lui permet désormais d'être aussi impliqué dans le développement des grands programmes interdisciplinaires de recherche de PSL. En revanche, la suggestion, avancée dans le rapport, d'exploiter « le potentiel de ces liens » en vue de mobiliser des moyens pour le financement de « welcome package » attractifs, à l'attention des nouveaux titulaires de chaires, me paraît hasardeuse.

Le comité regrette par ailleurs que le Collège de France se soit peu investi dans la recherche de voies de mutualisation de ses services support avec l'université PSL, qu'il enjoint l'établissement d'explorer. Ce constat et cette recommandation sont sans doute à mettre en perspective au regard du degré de maturité, au cours de la période évaluée, des « services mutualisés support » de PSL, dont le Hcéres relevait au mois de juillet 2022 « le déploiement relativement récent »⁵, mais aussi des possibilités réelles existant en la matière qu'il convient de questionner.

Curieusement, le comité s'étonne que la gouvernance de l'établissement repose sur les décisions de son Assemblée, dont il reconnaît pourtant qu'elle est le seul organe délibératif de l'établissement, exerçant les compétences d'un conseil d'administration et d'un conseil académique, selon les dispositions du décret statutaire du Collège de France. La recommandation formulée d'asseoir plus formellement la gouvernance sur des consultations externes à l'Assemblée ne tient pas compte du rôle tenu par le Conseil d'établissement, dont les attributions sont définies dans les articles 4 et 10 de ce même décret statutaire. Cette instance, consultée préalablement aux délibérations de l'Assemblée ayant trait à ses compétences de conseil d'administration, contribue par ses avis, recommandations et orientations, à la gouvernance de l'établissement. Cinq personnalités extérieures y siègent, parmi lesquelles le Président de l'université PSL, le Délégué régional Paris-Centre du CNRS, la Déléguée régionale Paris IdF Centre-Est de l'Inserm et le Directeur général délégué à la science de l'Inria.

Le comité considère par ailleurs que les résultats obtenus par les unités de recherche dont le Collège de France est cotutelle sont indépendants de la contribution « réelle » qu'il leur apporte. La synthèse établie par le département de la recherche du Hcéres souligne pourtant, à juste titre, « l'effet de levier »⁶ opéré par le Collège de France sur la dynamique de recherche de ces unités. En particulier, l'implication de professeurs du Collège de France dans ces laboratoires, dont certains n'existeraient pas sans eux, comme l'environnement de très haut niveau que l'établissement leur offre en qualité d'hébergeur, ont à l'évidence un impact significatif sur leurs recherches et les résultats qu'elles obtiennent. L'appréciation portée par le comité, fondée exclusivement sur le nombre de personnels affectés dans ces unités par le Collège de France, doit être relativisée à l'aune de ces éléments.

⁵ Rapport d'évaluation de la sortie d'expérimentation de l'université PSL, page 15

⁶ Synthèse des évaluations des unités de recherche sous tutelle du Collège de France, page 6

Le comité préconise enfin au Collège de France de se retirer du site de la Belle Gabrielle, considérant qu'il représente une charge budgétaire sans qu'un projet d'utilisation n'ait été clairement défini par l'établissement. Comme indiqué au comité à l'occasion de sa visite, au terme d'un audit technique, architectural et réglementaire réalisé par l'OPPIC (Opérateur du patrimoine immobilier de la culture), le Collège de France dispose d'une première approche des travaux de mise aux normes indispensables au regard des réglementations en vigueur. Cet audit a servi de fondement, compte tenu notamment de l'importance des enjeux de soutenabilité économique, à l'élaboration de scénarios envisageables, pour laquelle le Collège de France a sollicité un cabinet de consultants au travers d'un mécénat de compétences. La décision sur l'avenir du site ne saurait intervenir qu'à l'issue de cette mission, au regard de ses conclusions et de la capacité de l'institution à fédérer en interne et en externe les différentes parties prenantes. Tout retrait de ce site nécessiterait en tout état de cause de trouver une solution, soutenable financièrement, à l'abandon des espaces de stockage et de réserves de ses collections, offerts aujourd'hui par ce site, solution qui sera très difficile de trouver à proximité du site Marcelin Berthelot, comme le recommande le comité, au regard des prix locatifs du foncier en plein cœur de Paris.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le Directeur, l'assurance de mes sentiments les meilleurs.



Thomas Römer

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation du Collège de France a eu lieu du 26 au 28 février 2024. Le comité était présidé par Monsieur **Mathias Dewatripont**, professeur en sciences économiques à l'Université Libre de Bruxelles, membre fondateur du Conseil scientifique du Conseil européen de la recherche (ERC).

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Laurence Corvellec**, directrice générale des services d'Aix-Marseille Université (au moment de l'évaluation) ;
- Madame **Evelyne Klotz**, directrice générale des services adjointe, Recherche, Innovation, Partenariats, Valorisation, DD&RS, de l'Université de Strasbourg ;
- Monsieur **Jacques Samarut**, professeur des universités - Praticien hospitalier (PU-PH), président de l'ENS de Lyon (2008-2014). Médaille d'argent du CNRS ;
- Madame **Virginie Tournay**, directrice de recherche au CNRS, Centre de recherches politiques de Sciences Po (CEVIPOF). Médaille de Bronze du CNRS ;
- Monsieur **Michel Van Praet**, muséologue, professeur émérite du Muséum national d'histoire naturelle ;
- Monsieur **Pierre-Paul Zalio**, professeur des universités en sociologie, président du campus Condorcet (depuis 2022), vice-président de l'ENS Cachan puis président de l'ENS Cachan entre 2012 et 2022 ;

Monsieur **Jacques Moret**, conseiller scientifique, et Madame **Camille Duran**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr



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



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

