



HAL
open science

**Institut national des langues et civilisations orientales -
INALCO**
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Institut national des langues et civilisations orientales - INALCO. 2018. hceres-02026382

HAL Id: hceres-02026382

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026382v1>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT DES LANGUES ET CIVILISATIONS ORIENTALES (INALCO)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018
VAGUE D

Rapport publié le 03/10/2018



Pour le Hcéres¹ :

Michel COSNARD, Président

Au nom du comité d'experts² :

André SIGANOS, Président du
comité

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

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

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



SOMMAIRE

I. Introduction	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale Université Sorbonne Paris Cité (USPC).....	4
3 / Présentation de l'établissement	5
II. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement ...	6
1 / Un établissement en pleine mutation, appelé à faire évoluer encore son positionnement institutionnel	6
2 / Une stratégie de développement et de partenariat qui demande à s'affirmer mieux encore, surtout à l'international	7
a / Une excellente intégration dans l'Université Sorbonne Paris Cité (USPC).....	7
b / Des partenariats locaux à initier ou à consolider.....	7
c / Un choix délicat pour le futur proche	7
d / Un positionnement international encore hésitant et une absence de relation structurée avec le monde socio-économique.....	8
e / Une communication peu efficiente	8
III. La gouvernance et le pilotage de l'établissement	8
1 / Une quête de l'efficacité respectueuse de la diversité.....	9
2 / Une gouvernance par la concertation pour obtenir le consensus : une pratique positive mais potentiellement contre-productive.....	9
3 / Une démarche qualité en devenir.....	10
4 / Les grandes fonctions du pilotage RH, finances, immobilier.....	11
a / Une politique des ressources humaines de proximité en cours de structuration.....	11
b / Une fonction financière et comptable solide en prise avec une difficile soutenabilité budgétaire.....	12
c / Une politique immobilière maîtrisée et consciente de difficultés à venir.....	12
d / Un système d'information fiabilisé, mais qui repose sur des ressources humaines fragiles	13
IV. La recherche et la formation.....	15
1 / La politique de recherche	15
a / Une dynamique de restructuration de la recherche efficace et bien menée	15
b / Une politique de partenariats bien établie mais à renforcer au niveau national.....	16
c / Une politique de suivi et de diffusion du bilan et des perspectives à améliorer.....	16
2 / La politique de formation initiale et continue	18
a / Une stratégie d'établissement à affirmer entre « conservatoire des langues » et pôle de formation aréale d'excellence	18
b / Une politique pédagogique à consolider.....	19
c / Une structuration de l'appui administratif à la formation à repenser pour une meilleure synergie	19
3 / Le lien entre recherche et formation.....	20
4 / La documentation	20
V. La réussite des étudiants.....	21
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle.....	21
2 / Une vie étudiante dynamique et inclusive qui gagnerait à mieux intégrer les étudiants étrangers.....	22
3 / La volonté d'une gouvernance participative malgré le manque d'implication de nombreux étudiants.....	23
VI. La valorisation et la culture scientifique.....	23

1 / Une valorisation de l'expertise et des résultats à renforcer	23
2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	24
a / Une vitalité impressionnante des manifestations scientifiques et culturelles qu'il importe de canaliser	24
b / Une politique de diversification et de modernisation des canaux de diffusion fort louable, qui demande à être poursuivie	25
c / Une action intégrée à construire, entre les structures de production, de diffusion et de communication	25
d / Une présence à renforcer dans le monde culturel	25
VII. Les relations européennes et internationales	25
1 / Une démarche de rationalisation à confirmer	25
2 / Une faible mobilité européenne et internationale, à restructurer et à développer	26
3 / Une structure de pilotage des RI à stabiliser pour la mise en œuvre d'une stratégie internationale ambitieuse	27
VIII. Conclusion	29
1 / Les points forts	29
2 / Les points faibles	29
3 / Les recommandations	30
IX. Liste des sigles	31
X. Observations de la présidente	33
XI. Organisation de l'évaluation	37

I. INTRODUCTION

L'Institut national des langues et civilisations orientales (Inalco) est un acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche en Île-de-France, membre de la Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC).

1 / CARACTERISATION DU TERRITOIRE

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) représentant au total 12 millions d'habitants¹ dont un peu plus de 2 millions au niveau de la ville de Paris.

La région Île-de-France compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2015-2016, 663 066 étudiants² étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 365 146 à l'université. La moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. En 2013, la région dénombrait 55 876 personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche³. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement³. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En 2015, la région comptait 98 écoles doctorales (ED).

En Île-de-France, il existe huit coordinations territoriales, au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013. Au 1^{er} janvier 2018, l'enseignement supérieur parisien est structuré en trois communautés d'universités et établissements (Comue) et une association⁴.

2 / STRUCTURATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE UNIVERSITE SORBONNE PARIS CITE (USPC)

Le Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) « Sorbonne Paris Cité », mis en place en 2010, a préfiguré la création, en 2014, de la communauté d'universités et établissements (Comue) Université Sorbonne Paris Cité (USPC). Telle qu'elle est définie dans les statuts en vigueur au 1^{er} janvier 2018, la Comue USPC comporte 14 membres dont 8 établissements d'enseignement supérieur et de recherche (les universités Paris 3, Paris 5, Paris 7 et Paris 13, l'École des hautes études en santé publique – EHESP, l'Institut national des langues et civilisations orientales – Inalco, l'Institut d'études politiques de Paris – Sciences Po Paris, l'Institut de physique du globe de Paris – IPGP), cinq organismes de recherche (le CNRS, l'Inserm, l'Inria, l'Ined, l'IRD) et une fondation (Fondation Maison des sciences de l'homme).

La Comue, *via* ses établissements membres et associés, accueillait 121 456 étudiants en 2015-2016, dont environ 26 % (31 742) sont inscrits dans des diplômes relevant du domaine de la Santé. Par ailleurs, hors Santé, 22,5 % (27 347) des étudiants sont inscrits en master, tandis que 4,7 % (5 747) sont inscrits en doctorat. USPC s'est vu attribuer 76 emplois, soit une masse salariale de près de 4,5 M€ par an en régime permanent. Aucun de ces emplois n'est directement affecté à la Comue, qui s'appuie sur une équipe d'une quinzaine de personnels contractuels ou détachés et mis à disposition par les établissements membres.

Un projet d'initiative d'excellence (Idex) « Sorbonne Paris Cité » a été sélectionné en février 2012 par le jury international, assorti d'une dotation non consommable de 800 M€ attribuée à USPC. Cette première vague du programme Investissements d'avenir (PIA1) a par ailleurs abouti à la labellisation de neuf laboratoires d'excellence (LabEx) et de deux Initiatives d'excellence en formations innovantes (Idefi), dont la coordination générale a été confiée à USPC.

En avril 2016, au terme de la période probatoire de quatre ans et suite à l'évaluation par le jury international, l'Idex a été arrêté. La Comue a ensuite pu déposer un nouveau projet « Université Paris 2019 » qui a été labellisé Initiative d'excellence par le gouvernement, sur la base de l'évaluation positive du jury international des Idex en mars 2018. Le projet prévoit la fusion des universités Paris 5 et Paris 7 et l'intégration de l'IPGP, afin de créer une nouvelle université dotée d'une forte renommée internationale.

¹ Populations légales 2014 (Institut national de la statistique et des études économiques - Insee).

² Diagnostic de stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), 2016. Chiffres les plus récents.

³ La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations étant de 5 802 M€).

⁴ Les Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC) ; Paris sciences et lettres (PSL) ; Hésam. La Comue Sorbonne Universités (SU) évolue en date du 1^{er} janvier 2018 en une « association » Sorbonne Université.

3 / PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

L'Institut national des langues et civilisations orientales (Inalco) est un grand établissement⁵ sous statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri). L'Inalco a été créé en 1795. Il est héritier de l'école des jeunes de langues fondée en 1669 par Colbert, l'établissement avait été créé « pour servir la diplomatie et faciliter le commerce et la négociation ». L'organisation actuelle de l'institut est fondée sur le décret n°90-414 du 14 mai 1990.

Les missions de l'Inalco sont :

- d'assurer des formations initiales et continues portant sur l'étude des langues et des civilisations de l'Asie, de l'Afrique, de l'Europe orientale, de l'Océanie et des populations amérindiennes et sur la géographie, l'histoire, les institutions, la vie politique, économique et sociale des pays concernés ;
- de développer la recherche dans ces différents domaines, notamment en relation avec d'autres organismes de recherche français ou étrangers ;
- de contribuer, par la diffusion de ses productions scientifiques et pédagogiques, à la connaissance des pays concernés ;
- de favoriser les échanges universitaires et culturels et la coopération entre la France et les pays intéressés.

En 2016-2017, l'Inalco compte 9 272 inscriptions administratives pour 8 216 étudiants physiques, qui représentent environ 6,8 % de la population étudiante de la Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC) ; le taux de boursiers est de 18,8 % et le taux de féminisation de 67,3 %. L'Inalco compte 4 514 étudiants en licence, - 964 en master, 316 en doctorat, 3 478 en diplômes d'établissement (diplôme d'initiation, diplôme de langue et civilisation, diplôme intensif, etc.) ou formations non diplômantes (Erasmus, Mineure, Passeport, etc.)⁶.

L'établissement délivre une mention de licence – quatre parcours généraux et cinq parcours professionnalisants, une licence professionnelle, ainsi que six mentions de master dont trois co-habilitées. L'Inalco compte 328 personnels enseignants dont 227 titulaires, soit 72 professeurs des universités (PR), 140 maîtres de conférence (MCF) et 15 enseignants du second degré. La recherche s'appuie sur 15 équipes de recherche : 8 équipes d'accueil, et 7 unités mixtes de recherche (UMR). L'établissement a sa propre ED (ED 265 Langues, littératures et sociétés du monde) et accueille 297 doctorants encadrés par 123 directeurs de recherche.

189 personnels Biatss, dont 102 titulaires et 87 non-titulaires, contribuent au fonctionnement quotidien des divers services.

L'Inalco est organisé en 6 départements monolingues (études arabes, études chinoises, études coréennes, études hébraïques et juives, études japonaises, études russes) et 7 départements plurilingues (Europe, Eurasie, Asie du Sud et Himalaya, Asie du Sud-Est, Afrique et Océan Indien, Langues et cultures des Amériques et Métiers de l'international).

L'établissement est situé sur deux sites parisiens :

- Le pôle des langues et civilisations, rue des grands moulins, Paris 13^{ème}, pour la quasi-totalité des enseignements et l'administration (30 387 m² Shon) ;
- La maison de la recherche, rue de Lille, Paris, 7^{ème}, pour les équipes de recherche et la direction de la recherche et de l'école doctorale (1 800 m² Shon).

Le budget de l'établissement (chiffres 2016) est d'environ 13 M€ dont 9,5 M€ de subvention (SCSP) et 3,5 M€ de ressources propres. Les charges se répartissent approximativement en 6,5 M€ pour les salaires des contractuels, 4,5 M€ pour le fonctionnement, 0,5 M€ pour les investissements et 1,5 M€, couvrant les amortissements et les provisions. L'Inalco n'est pas passé aux responsabilités et compétences élargies (RCE).

La précédente évaluation de l'Inalco par l'AERES a fait l'objet d'un rapport publié en janvier 2014.

Après lecture des documents fournis par l'établissement, le comité a choisi de s'interroger sur le positionnement local, national et international de l'Inalco par rapport aux défis actuels en matière de gouvernance, de formation et de recherche et plus particulièrement sur :

⁵ L'Inalco dispose du statut de grand établissement depuis 1985

⁶ Source : Inalco, Planète étudiante 2016/2017

- Les potentialités de développement et l'attractivité de l'établissement,
- L'insertion de l'Inalco dans son écosystème territorial et régional,
- La stratégie définie en matière de formation et de recherche,
- La structuration des relations internationales.

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

Revendiquant son caractère unique, son ancienneté, son expertise sans équivalent dans le monde et le fort soutien de sa communauté, l'Inalco a poursuivi tout au long de la période évaluée, un repositionnement universitaire, un rééquilibrage en faveur des « disciplines » et a largement profité de son intégration à la Comue pour une mutation encore inachevée. Cohérente avec les valeurs et les missions de l'établissement, la stratégie de développement et de partenariat, qui s'est illustrée par de vraies réussites au cours de la période, mérite d'être mieux explorée au niveau territorial et mieux structurée en direction de l'international, en se fondant sur une communication pleinement maîtrisée.

1 / UN ETABLISSEMENT EN PLEINE MUTATION, APPEL A FAIRE EVOLUER ENCORE SON POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL

L'Inalco est parfaitement au fait des missions qu'il s'engage à remplir comme des moyens humains et matériels limités dont il dispose pour les accomplir⁷.

« Il répond aux exigences de formation d'un public étudiant destiné à travailler dans plusieurs champs de métier [...] à l'international et en prise avec des langues et des cultures du monde entier. »⁸

Sur le plan de la recherche, il se veut tout aussi clair :

« [L'Inalco] entretient une production scientifique de haut niveau sur les aires culturelles non occidentales grâce à sa spécialisation en études de langues et de linguistique, en littératures et arts et en sciences humaines et sociales (SHS), réunit une expertise unique sur le monde par la maîtrise des langues parlées et des cultures contemporaines, analysées dans la longue durée. »⁹

Encore faut-il que l'établissement hésite moins dans son auto-évaluation sur ses potentialités, et en tire toutes les conséquences¹⁰. Posséder un vivier remarquable, voire unique, de chercheurs de haut niveau en études des langues et des civilisations, donne à l'établissement une vocation nationale qu'il se reconnaît bien volontiers⁶, de même qu'il souligne son avantage comparatif sur la *School of Oriental and African studies* (SOAS) de Londres ou l'Orientale de Naples¹¹ en tant que grand établissement d'un type similaire.

Cependant, l'Inalco, quelque fierté qu'il en tire, souffre de son passé d'école de langues, fût-il prestigieux. S'il revendique à juste titre sa mission de « conservatoire des langues et des civilisations »,¹² s'il met en avant en permanence le nombre très élevé de langues enseignées (103), il a pourtant profondément évolué au cours de la période écoulée, tant en formation qu'en recherche, avec une universitarisation marquée de ses structures et de ses objectifs, qu'il poursuit avec ténacité.

L'Inalco se veut à juste titre le meilleur établissement au monde pour l'apprentissage d'une langue de spécialiste articulé sur l'étude de la culture portée par cette langue ; il vise aussi l'excellence concernant des disciplines comme la linguistique ou les études portant sur les aires culturelles, sans renoncer au développement de filières professionnalisantes directement issues de ses compétences, en formation comme

⁷ RAE, p. 4-8. Du point de vue des moyens, l'établissement s'estime sous-encadré qualitativement et doit faire face à une situation budgétaire tendue, compte tenu des missions nationales auxquelles il ne peut ni ne veut renoncer, à commencer par celle de « conservatoire des langues » (enseignement et fixation parfois de langues rares ou très rares, comme le maya ou l'inuktitut), cf. *infra*, p.12-13.

⁸ RAE, p.4.

⁹ RAE, *ibid.*, *idem*.

¹⁰ « L'Inalco, connu aussi sous le nom de « Langues'O », est un établissement unique en France et dans le monde. » Rapport d'autoévaluation. Campagne Hcéres 2017-2018, version du 25 septembre 2017 (abrégé désormais en RAE), p.3. Ce balancement entre le rappel de ce que fut l'Inalco, d'abord école de langues, aujourd'hui prolongé sous ce nom par un magazine à large diffusion, ne peut que brouiller l'image d'établissement universitaire que souhaite donner l'Inalco. RAE, p.4

¹¹ *Ibid.*, p.5.

¹² « L'Inalco assure pleinement son rôle de « conservatoire des langues et des civilisations » en, proposant, outre ses licences, une quarantaine de langues en diplômes d'établissement, sur 3 ou 4 niveaux. » RAE, p.5.

en recherche. Or, le très fort sentiment d'appartenance à une culture d'établissement¹³ marquée par des valeurs humanistes constitue tout à la fois un facteur de cohésion sociale, et un frein au changement.

En effet, l'Inalco, pour être lisible dans le paysage local, territorial et international, a besoin d'être clairement identifié comme un grand établissement d'enseignement supérieur et de recherche, mais il lui faut aussi être perçu dans sa forte originalité. C'est pourquoi le comité ne peut qu'encourager le soutien d'une fondation (qui n'existe pour l'heure que sous forme d'association), la réactivation du réseau d'albumis, l'élargissement de la notoriété acquise par un savoir-faire naissant en formation à distance, qui concourent à l'établissement d'une marque d'identité très spécifique.

2 / UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET DE PARTENARIAT QUI DEMANDE A S'AFFIRMER MIEUX ENCORE, SURTOUT A L'INTERNATIONAL

a / Une excellente intégration dans l'Université Sorbonne Paris Cité (USPC)

C'est au niveau du site lui-même, dans le cadre de son intégration à l'USPC que l'Inalco a su le mieux faire montre de ses capacités de partenariat, profitant à plein des complémentarités issues de la nouvelle structure. Le nombre et la qualité des formations co-habilitées créées, notamment au niveau master¹⁴, l'utilisation pertinente de services communs pour la pédagogie¹⁵, ou encore la participation très active du département système d'information et ressources numériques (DSIRN) à la mise en place de structures communes¹⁶ prouvent le bénéfice que l'établissement a su tirer de son intégration à l'USPC en lui apportant sa propre expertise

Il en va de même pour la recherche, pour laquelle sa capacité partenariale a permis par exemple de faire émerger au cours du contrat trois UMR dont l'Inalco a la cotutelle, avec le CNRS, l'IRD, l'EHESS et les universités Paris Diderot et Sorbonne Nouvelle¹⁷.

b / Des partenariats locaux à initier ou à consolider

Cependant, bien que conscient de ses forces et de ses faiblesses dans son positionnement institutionnel local, l'Inalco tarde parfois à en tirer les conclusions stratégiques qui pourraient s'imposer. Le fait que le contrat de site prévoie expressément que « la plupart des relations avec les collectivités locales relèvent de la communauté »¹⁸, le fait que soit unanimement reconnue l'importance de l'international comme « levier de changement »¹⁹ ne sauraient dispenser l'établissement de sortir de son attentisme s'agissant d'initiatives propres. Par exemple, aucun partenariat spécifique n'a été formalisé avec le Crous pour l'accueil des étudiants réfugiés (programme Inalc'Er), non plus qu'avec la Ville de Paris ou avec la Région pour l'hébergement d'étudiants étrangers, ou encore pour un apport d'expertise internationale favorisant l'attractivité de l'Île-de-France, non plus qu'avec la Cour nationale du droit d'asile, qui tirerait avantage d'un interprétariat de haut niveau culturel.²⁰

c / Un choix délicat pour le futur proche

En revanche, le choix de l'établissement de ne pas intégrer la future Université de Paris²¹ et de se situer seulement comme partenaire du nouvel ensemble, peut se comprendre pour diverses raisons, même si l'on peut avoir le sentiment d'un rendez-vous manqué. L'établissement n'est prêt ni psychologiquement, ni scientifiquement, ni logiquement à cette intégration : « digérer » son déménagement dans le site de la rue des Grands Moulins, mettre en œuvre la réhabilitation du bâtiment de la rue de Lille, poursuivre sa montée en puissance scientifique dans un paysage territorial encore mouvant, engager une stratégie internationale mieux structurée, continuer à réformer sa carte des formations, développer son plan numérique, ou encore entreprendre la valorisation d'une recherche en pleine évolution, réclament déjà toute son énergie. En outre,

¹³ La « culture Inalco » a été maintes fois invoquées durant les entretiens, l'engagement des professeurs et des étudiants est reconnu dans le RAE (p.7, deuxième paragraphe).

¹⁴ 4 masters sur l'Asie co-habilités avec Paris Diderot, 2 masters en linguistique et didactique avec la Sorbonne-Nouvelle, 1 master avec Sciences-Po en science politique, spécialité Moyen-Orient, une licence Sciences de la Terre-Arabe, avec l'Institut de Physique du Globe de Paris. (*Ibid.*, p.8).

¹⁵ Essentiellement trois plates-formes (PERL, SAPIENS, MOODLE) développées par l'USPC pour l'assistance pédagogique et la mise en ligne de cours.

¹⁶ Notamment un *Data Center* pour la recherche, un référentiel commun pour l'offre de formation, une cartographie de la recherche, un outil de gestion des contrats de recherche.

¹⁷ RAE, p.31.

¹⁸ *Contrat de Site. Université Sorbonne Paris Cité, Contrat pluriannuel 2014-2018*, ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, p.19.

¹⁹ *Ibid.*, p.19.

²⁰ Cf. entretiens, avec les partenaires de l'Inalco, nationaux comme internationaux.

²¹ Université de Paris : fusion de Paris V et de Paris VII avec intégration de l'institut de physique du globe de Paris (IPGP).

le niveau d'excellence scientifique, tel qu'exprimé par les classements internationaux, ne lui semble pas être atteint pour passer à un nouveau stade de développement. Enfin, la crainte d'être dilué dans un ensemble plus grand où l'Inalco perdrait son autonomie et son identité est aussi présente. L'Inalco a donc jugé préférable de poursuivre et approfondir les collaborations déjà en cours, sans doute favorisées par le nouvel IDEX en perspective, quand bien même les retombées financières risquent de ne pas être identiques sans même prendre en compte une possible marginalisation de l'établissement dans l'évolution de la gouvernance territoriale.

Il semblerait cependant que le sujet d'une future intégration ne soit pas définitivement clos, une fois qu'auront été observés le développement de la nouvelle Université de Paris et la trajectoire d'excellence dans laquelle s'inscrit l'Inalco avec volontarisme.

Le comité note néanmoins que cette décision ne correspond pas à l'image d'excellence dans les domaines propres à l'Inalco qu'ont déjà de lui les autres acteurs universitaires du site²².

d / Un positionnement international encore hésitant et une absence de relation structurée avec le monde socio-économique

S'agissant de son positionnement international (sur lequel on reviendra spécifiquement dans le domaine 6), il faut d'ores et déjà remarquer qu'il est en pleine transformation après avoir été le fruit d'une multitude d'initiatives individuelles comme cela se pratiquait autrefois, sans que des priorités scientifiques, thématiques ou géographiques n'aient été dégagées. Ici encore, l'intégration dans la Comue a permis à l'Inalco de profiter d'un accord de partenariat de l'USPC avec Singapour et Pékin qu'il a nourri de sa propre expertise.

Enfin, pour ce qui concerne les partenariats avec le monde socio-économique, il s'agit plus pour l'instant de poser des jalons que de nourrir des accords déjà formalisés. Rien, en effet, n'est aujourd'hui décelable au niveau de l'établissement tout entier, en dehors des contacts pris par les filières professionnelles. Seule une entente avec le réseau des conseillers du commerce extérieur peut tenir lieu de relation avec le monde socio-économique. On verra plus loin que la future fondation, comme l'activation du réseau des alumni et une communication plus offensive dans ce secteur sont envisagées par l'Inalco comme une réponse possible à cette faiblesse.

e / Une communication peu efficiente

Pour l'heure, cependant, et malgré les moyens qui lui sont consacrés²³, la communication de l'établissement peine à remplir ses fonctions. La plaquette institutionnelle demande ainsi à être considérablement revue, tout comme celle consacrée à la fondation, tant elles ne traduisent pas une « marque » Inalco, une volonté politique précise, une claire hiérarchisation de priorités. La vie culturelle et scientifique de l'établissement aussi riche soit-elle, ne semble pas non plus renforcer suffisamment la visibilité de l'établissement auprès de certains partenaires, même sur le plan local, puisqu'il ressort de la visite du site que des acteurs socio-économiques connaissent par exemple le magazine *Langues O'* mais pas l'Institut et n'arrivent pas à faire le lien entre eux.

Il importerait que les grandes missions de communication d'un établissement universitaire soient assurées, à commencer par la facilité de consultation des formations mises en ligne, un intranet qui fonctionne sans difficulté, des publications institutionnelles qui reflètent la qualité et la diversité des formations et des recherches de l'Inalco. La plaquette de la fondation, quant à elle, au lieu de se contenter de reprendre l'ensemble des missions de l'établissement, gagnerait à se centrer sur des activités prioritaires spécifiques (comme les relations avec le monde socio-économique par exemple).

Il serait plus judicieux d'harmoniser les actions des différents services en articulant mieux leurs attributions selon les axes stratégiques. Pour des résultats plus probants, le service de communication pourrait centraliser, hiérarchiser et mettre en forme des contenus fournis par chaque département ou service si l'Inalco restructurerait entièrement ce secteur et le dotait d'une stratégie de communication claire.

III. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT

À l'occasion de son installation sur un site unique pour la formation et lors de la définition de ses axes stratégiques, l'Inalco s'est efforcé de revoir son organisation interne en conciliant l'efficacité de la gouvernance et le respect de la diversité et de la richesse du conservatoire des langues et des civilisations

²² Entretiens du 10 au 12 mars 2018 avec les partenaires de l'établissement.

²³ 6 personnes, dont un graphiste et deux stagiaires et un budget annuel de 80 000 €.

dont il revendique la mission. Le comité estime que l'évolution d'une structure « en râteau » vers un schéma plus pyramidal, favorisant les transversalités, est à poursuivre.

1 / UNE QUÊTE DE L'EFFICIENCE RESPECTUEUSE DE LA DIVERSITÉ

Le rapport de l'AERES de janvier 2014 précisait « que l'Inalco présentait une structuration complexe, difficile à comprendre et des instances de gouvernance qui fonctionnent correctement sans vision stratégique »²⁴. Il encourageait de ce fait, l'établissement à utiliser la liberté d'organisation que lui confère son décret fondateur du 14 mai 1990 pour améliorer ces points. Le règlement intérieur, approuvé par le conseil d'administration de septembre 2016, vise à répondre à cette observation.

L'Inalco a d'abord revu son organisation interne sur un plan géographique. Le regroupement en 2011 sur le pôle des langues et civilisations de la rue des Grands Moulins de cinq sites dispersés dans Paris *intra-muros* et en banlieue, a constitué une étape essentielle mais non suffisante. En effet, ce regroupement a rendu nécessaire une nouvelle articulation des unités pédagogiques, caractérisées par de spectaculaires disparités tant dans l'objet d'étude (étendue géographique et population de locuteurs) qu'en effectifs ou origines des étudiants. La solution a consisté à créer douze départements consacrés à une aire culturelle spécifique et cinq filières professionnalisantes. Dans chacun de ces dix-sept départements et filières, l'établissement a préservé la mise en relation des langues et des disciplines, forte spécificité de l'Inalco.

La prochaine phase, figurant dans la lettre de mission du directeur général des services, consistera à rassembler les seize services placés sous son autorité en quatre directions supports : affaires générales, numérique, relations extérieures, recherche, et une direction métier : formation initiale et continue. L'organisation actuelle a permis de réussir le regroupement sur le site unique²⁴. Le comité considère que ce nouveau schéma, insufflé une énergie nouvelle aux équipes administratives pour répondre à l'ambition affichée par la déclaration des axes stratégiques : « Affirmer l'Inalco comme institut de référence sur les aires culturelles »²⁵. Ce passage d'une architecture en râteau vers une structure pyramidale des services est envisagé d'ici deux ou trois ans. L'établissement consacra ce délai à élaborer un plan en mode projet et à faire appel à un consultant en accompagnement du changement pour parvenir à une nouvelle manière de travailler. Il est important en effet de prévenir l'apparition de troubles psycho-sociaux que ce type de transformation des relations professionnelles est susceptible d'engendrer.

L'Inalco cherche maintenant à faire évoluer un fonctionnement trop cloisonné des services et à favoriser les collaborations transversales. Ainsi, la présidence s'est-elle entourée de vice-présidences thématiques pouvant venir en appui à l'ensemble des départements et des filières : organisation et moyens, relations internationales, formations et vie étudiante, numérique et recherche.

Ici, comme dans les autres domaines, le comité ne saurait trop recommander à l'Inalco d'établir des lettres de mission, qui pourraient légitimer et expliciter le rôle dévolu aux vice-présidents auprès des enseignants-chercheurs et des personnels administratifs.²⁶

Le nouveau règlement intérieur consolide cette approche transversale en qualifiant le conseil des formations et de la vie étudiante, organe d'expression de la richesse et de la diversité des enseignements, de conseil *central*, au même titre que le conseil d'administration et le conseil scientifique. En 2016, l'établissement a créé une commission des enseignements transversaux qui a pour missions « l'élaboration, la coordination et la gestion, en concertation avec les départements, d'une offre de cours transversaux »²⁷.

Comme le souligne la déclaration des axes stratégiques, le numérique constitue le vecteur de cette transversalité, gage d'innovation en matière pédagogique, de mise en valeur d'approches thématiques sur les aires culturelles et de modernisation de la gestion de l'établissement²⁸.

2 / UNE GOUVERNANCE PAR LA CONCERTATION POUR OBTENIR LE CONSENSUS : UNE PRATIQUE POSITIVE MAIS POTENTIELLEMENT CONTRE-PRODUCTIVE

La gouvernance cultive l'expression démocratique de la communauté pour parvenir à des décisions arrêtées sur un mode consensuel. Cette forme de démocratie participative, pour excellente qu'elle soit, peut, en l'absence de consensus, encourager la résistance au changement dans un contexte rapidement évolutif et concurrentiel.

²⁴ Rapport d'évaluation de l'Institut National des Langues et Civilisations Orientales (INALCO), AERES, janvier 2014, p.7.

²⁵ Axes stratégiques, Inalco p. 1.

²⁶ L'absence de formalisation des procédures semble une pratique générale. (cf. CA du 15 décembre 2017, p.13).

²⁷ RAE, p. 12.

²⁸ Axes stratégiques, p. 6.

L'Inalco applique un modèle de gouvernance classique visant à permettre le fonctionnement harmonieux de l'établissement et le dialogue social : conseil d'administration, comité de direction, conseil scientifique, conseil de la formation et de la vie étudiante, comité technique, commission paritaire d'établissement, comité hygiène, sécurité et conditions de travail, commission paritaire locale et conseils de département.

Les représentants des personnels élus, constitués en formation intersyndicale, s'accordent pour constater que, le fonctionnement des instances est empreint de respect et de sérénité : convocations régulières, transmission des documents dans des délais raisonnables et procès-verbaux co-signés, pas de boycotts²⁹. En guise d'illustration, la présidence a sollicité les instances paritaires lors de l'élaboration du RAE. S'ils ne sont pas toujours suivis dans certaines de leurs revendications, les personnels ont maintenant l'impression d'être écoutés. La présidence, la direction générale des services et la direction des ressources humaines ouvrent facilement leur porte aux représentants des personnels entre deux réunions institutionnelles si le besoin survient. Subsiste cependant le regret de ne pas être suffisamment informés de la trajectoire qu'entend suivre l'Inalco au sein d'un univers universitaire en forte évolution depuis plusieurs années. Deux points de crispation ressortent des échanges : la précarité des nombreux agents contractuels et le remplacement de ces derniers après non renouvellement du contrat ou réussite à un concours ; le nouveau régime indemnitaire des personnels administratifs et de la filière ITRF destiné à favoriser les mobilités en tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

L'expression démocratique et participative à tous les niveaux vise à aboutir au consensus sur les actions à mener³⁰. Un des idéaux-types développés par Frédéric Laloux dans son livre « *Reinventing organizations* »³¹, pourrait s'appliquer à l'Inalco : les organisations gouvernées par le consensus cultivent l'harmonie, la coopération, la justice et la prise en compte de tous les points de vue ; la qualité des relations prime sur la réalisation des objectifs ; la gouvernance se place au service des gouvernés ; la prise de décision emprunte un chemin ascendant.

Cependant si elle a pu participer à la réussite du regroupement sur le pôle des langues et civilisations orientales, la recherche du consensus pourrait se révéler insuffisante quand il s'agira de formuler des orientations stratégiques décisives touchant à l'avenir de l'établissement³².

3 / UNE DEMARCHE QUALITE EN DEVENIR

Même si le dialogue de gestion est pratiqué de façon satisfaisante par l'établissement, l'aspiration à la démarche qualité n'a pas atteint à ce jour beaucoup de réalisations concrètes.

Le RAE, essentiellement descriptif, précise que « les orientations de la politique de qualité passent principalement par le partage des procédures. Le développement de la formalisation des procédures a permis de fixer un cadre d'action pour les agents et aussi de sécuriser les différentes tâches que ceux-ci exercent »³³. Par exemple, l'Institut a construit un outil de programmation pluriannuelle, intitulé « suivi des indicateurs de l'établissement », décliné par « jalons ».

Cependant, cette définition de la qualité renvoie à une vision statique : planifier et mettre en œuvre la procédure. Or, pour être complète, la démarche doit se poursuivre par l'évaluation de cette procédure pour procéder, le cas échéant, à des corrections et à des enrichissements. De plus, l'approche qualité de l'Inalco, en restant orientée sur le fonctionnement interne de l'établissement, omet complètement la satisfaction de l'étudiant³⁴ dans le cadre de la formation initiale et de l'apprenant dans le cadre de la formation continue : même si certains cours font l'objet d'une évaluation à chaud, l'usager est le grand absent des processus déjà écrits. Elle néglige également l'environnement économique et social en général, et les partenariats en particulier, comme ceux conclus avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, le ministère des Armées et le comité national des conseillers de commerces extérieurs³⁵.

L'agence comptable a initié de son côté le contrôle interne comptable en déployant une cartographie des processus, un organigramme fonctionnel, une échelle de maturité des risques et des contrôles de supervision, pour entrer dans un cercle d'amélioration continue de la qualité comptable³⁶. Le comité souhaite que l'Inalco puisse s'inspirer de cet idéal-type pour l'étendre à tous ses domaines d'intervention.

²⁹ cf. entretiens et PV du CA et des instances paritaires.

³⁰ RAE, p.16.

³¹ *Reinventing organizations*, Frédéric LALOUX, p 30-34, Nelson Parker, 2014.

³² Cf. *supra*, I, 2, c.

³³ RAE, p.16.

³⁴ Cf. *Infra* IV, 1 et III, 1-b

³⁵ RAE, p. 9-10.

³⁶ Procès-verbal de la session plénière du conseil d'administration du 15 septembre 2017.

Le RAE fait référence à six reprises au projet d'établissement. Il semblerait donc que l'évaluation de ce projet fasse l'objet de deux documents : les axes stratégiques et le suivi d'indicateurs-jalons. Ceci paraît insuffisant pour mobiliser la communauté autour d'une démarche itérative d'amélioration de la qualité.

Au-delà de cette approche managériale, l'Inalco aborde la qualité sous l'angle de l'éthique : nomination d'un référent égalité femme/homme en 2016, d'un référent « intégrité scientifique », élaboration d'une charte anti-plagiat et d'une charte du bon usage du numérique. Cette culture de l'éthique, qui ne peut être qu'encouragée, résonne en congruence avec la défense de valeurs d'humanisme que revendique l'Institut³⁷.

4 / LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE RH, FINANCES, IMMOBILIER

a / Une politique des ressources humaines de proximité en cours de structuration

L'Inalco affiche clairement dans sa déclaration des axes stratégiques qu'une politique des ressources humaines structurée constitue un puissant vecteur de développement, car elle permet l'accompagnement des agents pour une montée en compétence et une programmation des moyens. Très proche des agents, la direction des ressources humaines (DRH) n'est cependant pas suffisamment outillée pour déboucher sur une gestion prévisionnelle optimisée des emplois et des compétences.

À destination de tous les personnels nouveaux venus, l'Inalco organise, en début d'année universitaire, une journée d'accueil et d'intégration tout en les accompagnant dans leur activité professionnelle. Ainsi, les enseignants étrangers ont la possibilité de participer à quatre demi-journées de pédagogie des langues ; la formation à la prise de poste est obligatoire. La familiarisation aux outils numériques et à l'anglais pour la recherche demeure une priorité. Enfin, tout au long de l'année, la présidence informe la communauté des orientations de l'Inalco et des faits marquants qui jalonnent son activité.

La présidence cultive un dialogue social dont la qualité est reconnue par les représentants des personnels rencontrés. Elle est utilement relayée au quotidien par une direction des ressources humaines expérimentée. Lorsqu'il s'agit de mettre en application des réformes statutaires ou indemnitaires, un groupe de travail associant administration et personnels est systématiquement créé.

Malgré cette approche participative, l'Inalco a pourtant été confronté à des problèmes de troubles psycho-sociaux graves remontés par les personnels, qui ont amené l'établissement à créer une cellule d'écoute associant un psychologue du travail, un psychologue clinicien et un psychiatre. L'Inalco aurait donc tout à gagner à se lancer dans un diagnostic exhaustif des risques psycho-sociaux allant au-delà de la pratique des questionnaires ponctuels. La circulaire du ministère de la décentralisation, de la réforme de l'État et de la fonction publique du 20 mai 2014 sur la mise en œuvre de l'accord-cadre relatif à la prévention des risques psycho-sociaux et son guide méthodologique pourraient constituer des outils précieux pour mener à bien cette entreprise. Les sujets d'inquiétude recueillis par le comité ne manquent pas : réponses managériales parfois non appropriées dans les services, évolution de l'univers de l'enseignement supérieur et de la recherche difficilement compréhensible, donc anxiogène.

À cela s'ajoutent le poids et la forte rotation des personnels contractuels. En 2016, les personnels Biatss comptaient 87 contractuels pour 102 titulaires. Globalement, les personnels non-titulaires représentent 28 % des effectifs de l'établissement³⁸. On notera également que le ratio Biatss/étudiants est très nettement inférieur à la moyenne nationale pour ce type d'établissement alors que le taux d'encadrement pédagogique est en revanche légèrement supérieur.³⁹

La gestion administrative et financière des ressources humaines s'appuie d'une part sur des procédures formalisées validées en comité technique : recrutement, évaluation et promotion des titulaires Biatss et gestion des contractuels. Elle utilise d'autre part des outils informatiques qui ne constituent pas un système intégré : Arpège pour les personnels, Hélico pour le calcul des heures complémentaires, Girafe pour la paie à façon. La DRH recourt donc à des tableaux Excel® pour conduire la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'absence d'un système intégré et performant peut donc apparaître comme un handicap pour mener cette mission désormais indispensable de pilotage des ressources humaines.

³⁷ RAE, p. 6.

³⁸ Fiche Persée établissement, données 2016, ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

³⁹ Fiche Persée établissement, données 2016-2017, p.2. (le ratio Biatss/EC est de 39,9 % contre 64,4 % au niveau national, le ratio Biatss/étudiants n'est pas meilleur (1,5 % contre 2,2 %), alors que le ratio EC/étudiants est légèrement supérieur à la moyenne nationale pour ce type d'établissement (3,2 % contre 3 %).

b / Une fonction financière et comptable solide en prise avec une difficile soutenabilité budgétaire

L'Inalco dispose d'une fonction financière et comptable solide ; ce qui est un atout pour juguler une grande fragilité de la soutenabilité budgétaire.

L'Inalco, comme un grand nombre d'établissements, a basculé véritablement en mode GBCP en 2017, tout en se livrant à l'exercice de manière pédagogique dès 2014.

L'Inalco pratique de façon satisfaisante le dialogue budgétaire. S'appuyant sur une lettre de cadrage présentée en conseil d'administration en novembre N-1 par le directeur général des services, les responsables des directions majeures élaborent leurs projets en prenant bien soin de distinguer les dépenses incompressibles des mesures nouvelles. Dans un deuxième temps, la gouvernance, et plus particulièrement la commission du budget rend les arbitrages. L'Inalco dispose, parmi les services administratifs, d'une direction du budget et de la commande publique qui travaille très étroitement avec l'agence comptable. La direction se compose de 8 ETP dont 4 sont affectés au service facturier.

La direction du budget et de la commande publique (DBCP) prépare matériellement le budget initial et les budgets rectificatifs, compte tenu des engagements pluriannuels de l'établissement et mène des études prospectives sur le financement du plan pluriannuel des achats groupés. La direction pilote également l'exécution infra-annuelle du budget, en relation avec les centres de responsabilité budgétaire que constituent les départements fonctionnels.

L'agence comptable, outre son responsable en poste à plein temps, fonctionne avec quatre collaborateurs. Elle cultive une collaboration fructueuse avec la présidence pour assurer le respect des engagements financiers, la maîtrise des délais globaux de paiement, l'application des règles de fiscalité en matière de recherche et le recouvrement des créances.

Ces deux entités constituent un pôle financier qui, confortablement doté en personnel, maîtrise aujourd'hui parfaitement les nouveaux concepts introduits par la GBCP et se trouve en mesure de corriger les lacunes du logiciel financier et comptable Sifac dans sa version GBCP.

Le compte financier 2016 souligne une situation fragile. L'activité normale de l'Inalco peine à dégager sur la durée un résultat comptable positif pour alimenter sa capacité d'autofinancement et reconstituer ses réserves. La trésorerie s'élevait au 31 décembre 2016 à 7 792 633 €. Cette aisance dissimule une tendance négative car non seulement la trésorerie a diminué de 449 530 € par rapport à 2015 mais elle inclut l'encaissement d'une subvention de l'Union européenne que l'Inalco, chef de file, devra répartir entre ses partenaires.

Le maintien de la soutenabilité budgétaire figure parmi les axes stratégiques avec un volet de maîtrise des dépenses dans le domaine de la formation et un volet d'augmentation des ressources propres par le développement de la fondation Inalco-Langues O' et l'extension du périmètre de la formation continue. La réalisation de cette ambition paraît bien hypothétique alors que les dépenses de maintenance et de personnel s'accroissent chaque année et que la fondation reste à l'état embryonnaire. C'est pourquoi le comité recommande de s'appuyer davantage sur le développement de la formation continue.⁴⁰

c / Une politique immobilière maîtrisée et consciente de difficultés à venir.

L'Inalco maîtrise sa politique immobilière. De ce fait, l'établissement a bien cerné les difficultés de financement qui se profilent pour entretenir sa richesse patrimoniale.

Le RAE précise : « depuis septembre 2011, les activités de l'Inalco prennent place sur deux sites »⁴¹. Au 65 de la rue des Grands Moulins, se trouve le pôle des langues et civilisations, bâtiment de 30 387 m² qui accueille d'une part les activités d'enseignement de l'Inalco, et d'autre part, la bibliothèque universitaire des langues et civilisations (Bulac). La direction technique du bâtiment (DTB), composée de 6 ETP se trouve placée sous l'autorité conjointe de l'Inalco et de la Bulac, constitués en comité exécutif, dit Comex. Elle assure avec professionnalisme et rigueur la maintenance courante, la maintenance préventive d'entretien et de sécurité et le suivi de la consommation des fluides, grâce à un outil numérique de gestion technique des bâtiments⁴². Une convention d'occupation commune du pôle, assise elle-même sur une convention d'occupation de France Domaine, organise la mission de la DTB et la répartition des coûts.

⁴⁰ Cf. Infra III, 2-a

⁴¹ RAE, p 11.

⁴² C'est ce qu'atteste le rapport d'activités 2017 de cette direction, précis et argumenté.

Cependant, l'ensemble immobilier, construit sous maîtrise d'ouvrage de la région Île-de-France en 2011 et transmis à l'État en 2015, a connu une fin de chantier difficile quand le prestataire du lot électricité a fait faillite. Faute d'assurance dommages ouvrage, souscrite par le constructeur, la DTB continue à faire face aux malfaçons du chantier, sans détenir les dossiers des ouvrages exécutés : climatisation et chauffage, réseau alarme incendie, hygrométrie, nuisances sonores, par des travaux correctifs tout en tentant d'actionner la garantie décennale.⁴³ À ces difficultés d'exploitation, s'ajoute l'usure technique croissante des installations les plus sollicitées et les mises en conformité réglementaire imposées aux établissements recevant du public de première catégorie. De ce fait, l'enveloppe annuelle allouée à la DTB à hauteur de 100 000 € annuels ne suffit plus.⁴⁴ Le plan pluriannuel des investissements affiche de surcroît une augmentation sensible des dépenses d'investissements passant de 278 500 € en 2018 à 488 000 € en 2019.

Au 2 de la rue de Lille, se trouve la Maison de la Recherche, hôtel particulier d'architecture classique qui abrite sur 1 800 m², les équipes de recherche et l'école doctorale. La direction du patrimoine et de la logistique, qui assure la gestion matérielle de cet immeuble a conduit des travaux d'aménagement limités. La prochaine étape consiste pour l'Inalco, à programmer des travaux de rénovation lourds, notamment pour l'informatique et la mise aux normes de sécurité. Cependant, l'établissement ne possède pas en interne les compétences techniques pour échanger avec efficacité avec l'assistance à maîtrise d'ouvrage recrutée. De plus, l'enveloppe budgétaire prévisionnelle reste déterminée à grands traits : selon la fiche de présentation du projet, le besoin de financement est défini à hauteur de 3,5 M€ pour réhabiliter et restaurer les éléments architecturaux remarquables du bâtiment et valoriser le fonds patrimonial et artistique de l'Inalco.

À ce jour, l'établissement n'a pas trouvé une réponse adaptée pour surmonter ces perspectives préoccupantes sur un plan budgétaire.

d / Un système d'information fiabilisé, mais qui repose sur des ressources humaines fragiles

L'Inalco dispose d'un système d'information fiabilisé, innovant dans le domaine de la pédagogie. L'établissement a élaboré un schéma directeur du numérique. Mais la réussite repose d'une part sur des engagements individuels et sur une direction dont l'effectif de 32 agents est fortement sollicité.

Fort d'une organisation informatique centrée sur les infrastructures techniques et utilisant des solutions logicielles fournies par l'agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche (Amue), l'Inalco a élaboré un schéma directeur du numérique et du système d'information (SDNSI). Le numérique, entendu comme système prenant en compte les évolutions des usages et la transversalité des données, constitue un pilier majeur de développement. Son importance est soulignée dans la déclaration des axes stratégiques⁴⁵.

En substance, le schéma va bouleverser une organisation historique distinguant l'informatique pédagogique, l'informatique de recherche et l'informatique de gestion, pour construire un système unique et commun à l'établissement. La cartographie ainsi dessinée concourt au développement des usages numériques, à la pluri- et l'interdisciplinarité des formations et de la recherche, au renforcement des relations avec les partenaires socio-économiques, au développement de la politique de l'établissement et à la consolidation des outils de pilotage et de gestion prospective. Il importe de saluer cette initiative.

En matière d'infrastructures, la direction du système d'information et des ressources numériques (DSIRN) s'appuie quand c'est possible, sur des ressources mutualisées afin d'honorer au quotidien le catalogue de services dont elle a la responsabilité : services collaboratifs, assistance aux utilisateurs, audiovisuel, pédagogie, services individualisés, postes de travail, applications métiers et médiathèque.

L'Inalco est membre de l'université numérique Paris Île-de-France et adhère à son projet *Univcloud*, plateforme de *cloud-computing* destinée à rendre aux usagers et aux établissements des services mutualisés et personnalisés à moindre coût. Renater abrite désormais la messagerie électronique. L'Inalco a rejoint l'accord-cadre interministériel pour l'assistance à maîtrise d'ouvrage de projets informatiques et plus particulièrement le lot de tierce recette applicative. Enfin, la DSIRN participe aux travaux du réseau des DSI de la communauté d'établissements Université Paris Sorbonne Cité sur le thème de la cartographie des systèmes d'informations, l'offre de formation, la politique de sécurité du système d'informations et la mise en place du règlement général de la protection des données. L'Inalco s'étant engagé dans le développement d'une pédagogie numérique, le comité l'encourage à poursuivre dans cette voie en dépassant le stade

⁴³ Rapport d'activité 2017, direction technique du bâtiment, p. 3-4.

⁴⁴ *Idem*, p.7.

⁴⁵ *Axes stratégiques*, Inalco, p. 6-7.

expérimental et en s'attachant à convaincre les enseignants-chercheurs des bénéfices qu'ils peuvent en tirer.⁴⁶

⁴⁶ Cf Infra III, 2-b

IV. LA RECHERCHE ET LA FORMATION

1 / LA POLITIQUE DE RECHERCHE

Une restructuration de la recherche réalisée au cours du précédent contrat a permis à l'Inalco d'établir de nouvelles dynamiques et de nouvelles lignes directrices. Toutefois, pour garantir une meilleure visibilité, il serait souhaitable d'institutionnaliser, de pérenniser, de réorganiser et parfois de réactiver les réseaux de recherche, aux niveaux local, national et international, et de mieux soutenir la politique de valorisation et de communication autour des projets ou des réalisations scientifiques.

a / Une dynamique de restructuration de la recherche efficace et bien menée

Fondant sa politique de recherche sur un potentiel riche de 103 langues et sur une « expertise sans équivalent sur les cultures du monde⁴⁷ », l'Inalco a souhaité moderniser son activité scientifique. Il est entré dans une nouvelle dynamique, se traduisant par un effort important et bien mené de restructuration de la recherche, rendu nécessaire, notamment par le rapatriement au sein même de l'Inalco de la recherche d'enseignants chercheurs jusqu'alors affiliés à des laboratoires d'autres universités⁴⁸. Ainsi, la cartographie de la recherche à l'Inalco, qui compte huit équipes d'accueil sous tutelle unique (ASIEs, CEJ, Cermom, Cerlom, Cree, Ertim, Lacnad, Plidam) et sept UMR sous cotutelle (Case, Cessma, Crlao, Lacito, Llacan, Mii, Sedy) à la date de la rédaction du rapport d'autoévaluation (RAE)⁴⁹, a beaucoup évolué durant le dernier contrat quinquennal⁵⁰. Cette cartographie est encore en cours d'évolution, avec de nouveaux projets d'UMR à l'étude, notamment sur l'Asie orientale⁵¹. L'objectif affiché, pour le prochain contrat, est de renforcer encore les coopérations avec les établissements partenaires (notamment ceux de la Comue USPC) et les organismes de recherche⁵². Fort de la restructuration dans laquelle il s'est engagé, l'établissement a pu mettre en place une politique de partenariats avec d'autres établissements et des organismes de recherche (Comue USPC, Universités Paris Diderot et Sorbonne Nouvelle, CNRS, IRD notamment⁵³, mais aussi avec le réseau des instituts français de recherche à l'étranger (IFRE)⁵⁴), dont l'efficacité se traduit par des collaborations formalisées, des projets structurants et des actions croisées et/ou concertées et innovantes, où l'expertise des chercheurs de l'Inalco est un atout non négligeable. C'est notamment le cas d'une université décentralisée au Cambodge, fruit d'une coopération entre l'école française d'Extrême-Orient (EFEO) et l'UMR Sedy⁵⁵.

La pérennisation de ces partenariats est notamment suspendue à l'avenir de la Comue USPC et à la place de l'Inalco dans le nouveau paysage régional de l'enseignement supérieur et de la recherche qui se dessine. La question de la structuration de la recherche dans le territoire reste en effet en suspens : si l'un des intérêts du projet Idex a été le décloisonnement disciplinaire, l'Inalco gagnerait à ce que ses spécificités et ses spécialités trouvent leur place dans un pôle parisien qui paraît opter pour un modèle novateur de répartition des spécialités. Il faut mettre tout particulièrement à l'actif de l'Inalco son rôle essentiel dans la constitution, la direction et le développement de trois groupements d'Intérêt Scientifique (GIS) – Afrique, Asie et Moyen-Orient et Monde musulman – lancés par le CNRS à partir de 2013⁵⁶. Cette participation, traduite notamment par l'organisation, dans les locaux de l'établissement, des congrès bisannuels de ces GIS, a contribué à accroître la visibilité de l'Inalco et a permis de renforcer les réseaux de recherches dans ces aires culturelles.

Néanmoins, en dépit de sa volonté d'affirmation d'une identité forte, l'Inalco peine à sortir, même dans le domaine de la recherche, de l'image de « laboratoire des langues » : si son excellence en matière de recherche linguistique est reconnue, son expertise en termes de recherches disciplinaires et/ou « aréales »⁵⁷ reste encore à confirmer auprès des partenaires universitaires français, en particulier en dehors de la région Île de France.

⁴⁷ RAE, p. 5.

⁴⁸ Sources : *Entretiens du 10 au 12 mars 2018* avec divers acteurs de la recherche à l'Inalco.

⁴⁹ RAE, p. 31.

⁵⁰ Voir les tableaux d'évolution présentés dans le RAE, p. 32-33.

⁵¹ Sources : RAE, p. 31-32 corroboré par les *entretiens du 10 au 12 mars 2018*.

⁵² RAE, p. 35 corroboré par les *entretiens du 10 au 12 mars 2018*.

⁵³ RAE, p.31.

⁵⁴ RAE, p. 35.

⁵⁵ Il s'agit du programme Manusastra, déjà cité.

⁵⁶ RAE, p. 35, corroboré par les *Entretiens du 10 au 12 mars 2018* avec divers membres de l'USPC et plusieurs partenaires scientifiques.

⁵⁷ Recherches relatives à une aire linguistique et culturelle donnée.

b / Une politique de partenariats bien établie mais à renforcer au niveau national

Les efforts de rationalisation et de réorganisation des groupes de recherche à l'Inalco ont permis de dégager trois lignes directrices : la recherche en linguistique, la recherche spécifique à des aires culturelles et la recherche disciplinaire en sciences sociales. Soutenue par un fort encadrement stratégique, la restructuration de la linguistique et des sciences du langage est la mieux aboutie, les quatre UMR de linguistique, dont l'Inalco est cotutelle, étant désormais intégrées dans un laboratoire d'excellence (EFL)⁵⁸. Il en résulte un pôle de recherche en linguistique clairement structuré autour d'équipes jouant un rôle essentiel tant aux niveaux local et national qu'international. Il est clair à cet égard que le renforcement des services de la valorisation et d'aide au montage de projets scientifiques⁵⁹ a récemment permis d'obtenir des résultats encourageants, en particulier dans les réponses aux appels à projets de l'agence nationale de la recherche (ANR)⁶⁰.

Toutefois, si « la politique scientifique de l'Inalco est fondée sur le croisement des approches aréales et disciplinaires, en un dialogue fécond qui irrigue toute l'activité de l'Institut⁶¹ », il reste encore à définir plus clairement le positionnement et l'interaction entre une recherche qualifiée de « disciplinaire » et une recherche dite « aréale ».

La politique d'amélioration de la recherche semble encore insuffisamment mise en œuvre au niveau de l'établissement : si des réflexions sont engagées au conseil scientifique sur l'avenir de certaines unités de recherche – notamment l'EA 4092- langues et cultures du nord de l'Afrique et diasporas (LaCNAD) – l'Inalco indique clairement attendre les recommandations du Hcéres pour prendre une décision sur l'évolution à leur donner⁶².

Une vraie stratégie de l'amélioration continue de la recherche et une politique de la qualité, portées conjointement par l'équipe présidentielle et par le conseil scientifique, et fondées sur des outils de pilotage et des pratiques d'autoévaluation plus audacieuses et énergiques, permettraient de rendre plus opérationnelles les tentatives d'amélioration et de restructuration, généralement accueillies favorablement par les acteurs de la recherche⁶³. L'informatisation de l'Inalco est encore récente et en cours de mise en place⁶⁴ et la poursuite du développement des outils de suivi et d'amélioration, dans le domaine de la recherche comme dans d'autres, sera incontestablement utile et profitable.

De même, le comité considère qu'une réflexion doit être menée au niveau de l'établissement, pour coordonner, organiser et mettre en cohérence les très nombreuses manifestations scientifiques (« près de 200 par an »), voire pour sortir d'une vision encore disparate de la recherche dans laquelle les actions sont plus souvent portées par des individualités que réellement soutenues par une politique d'établissement, ce qui permettrait à ce dernier non seulement de gagner en visibilité et d'accroître la notoriété de sa recherche et de ses spécificités, mais aussi de réduire les coûts, extrêmement élevés, en mutualisant les forces.

À noter, toutefois, l'existence d'un groupe de travail sur la formation à la recherche et d'une commission des enseignements transversaux, qui ont permis de faire émerger des thématiques communes (conflits, minorités, etc.)⁶⁵, en lien avec les principales problématiques de recherche des laboratoires et groupements de recherche. Partie prenante de ces réflexions, le conseil scientifique pourrait trouver intérêt à généraliser cette pratique pour renforcer la cohérence des recherches à l'Inalco et l'affirmation d'une identité scientifique propre.

Dans le même ordre d'idées, l'internationalisation de la recherche, dont il sera question plus en détail dans le domaine 6, repose encore sur des politiques trop traditionnelles, sur des initiatives individuelles et des relations interpersonnelles. L'établissement gagnerait à davantage généraliser la politique d'instauration de consortiums et institutionnaliser les chaires croisées⁶⁶, en achevant sa réflexion sur la qualité et l'efficacité de ses coopérations et partenariats internationaux.

c / Une politique de suivi et de diffusion du bilan et des prospectives à améliorer

Comme on l'a vu plus généralement pour la démarche qualité, la politique de suivi, d'analyse et de diffusion des résultats de la recherche à l'Inalco est encore faible, ce qui explique les difficultés de l'établissement à

⁵⁸ RAE, p. 7.

⁵⁹ RAE, p. 37.

⁶⁰ Sources : Entretiens du 10 au 12 mars 2018.

⁶¹ RAE, p. 7.

⁶² Sources : Entretiens du 10 au 12 mars 2018.

⁶³ *Idem*.

⁶⁴ *Idem*.

⁶⁵ *Idem*.

⁶⁶ *Idem*.

définir clairement son identité scientifique. À la décharge de l'Inalco, une de ses spécificités (sa taille humaine, à la fois atout essentiel et source d'un défaut majeur) complique la conduite de ces missions : une faiblesse de collaboration institutionnelle, mais aussi de portage politique, nuit gravement à la stratégie de bilan, d'analyse et de diffusion des résultats de la recherche, et en conséquence de communication sur l'identité scientifique et culturelle de l'établissement.

Dans cet établissement à taille restreinte, en particulier depuis le regroupement dans un même bâtiment, tous les membres de la communauté universitaire se connaissent. La collaboration interne entre les services repose de ce fait davantage sur la proximité que sur une véritable institutionnalisation et sur un organigramme clair, des lettres de mission ou des orientations strictes données par l'équipe présidentielle. Il en résulte ainsi des difficultés de positionnement des différents services (valorisation, recherche, communication, fondation), dont les membres communiquent entre eux le plus souvent de manière informelle, en profitant de la proximité de leurs bureaux

Faute d'outils de suivi, mais aussi peut-être de fondements épistémologiques précis, l'Inalco peine à confirmer une identité scientifique originale mariant conservation des langues et recherche aréale, ce qui se répercute, sans surprise, on l'a vu, sur la communication externe. Pour exemple, les sept axes déterminés⁶⁷ par la fondation Inalco-Langues O'⁶⁸, pour promouvoir les activités de l'Inalco auprès de donateurs potentiels, ont été définis non pas sur la base d'un rapport institutionnel de bilan et de prospective de la recherche, mais par les porteurs du projet de fondation, qui ont eux-mêmes glané les informations en se fondant sur ce dont ils avaient entendu parler. Un meilleur portage politique de la stratégie d'analyse et de prospective de la recherche aurait sans doute permis de mieux communiquer sur les spécificités et les potentialités de l'Inalco en matière de recherche, aspect fondamental pour la visibilité de l'établissement dans le territoire socio-économique et son rayonnement international⁶⁹.

Conscient que sa politique de suivi et d'analyse des résultats est encore déficiente, l'Inalco a récemment cherché à renforcer les services de valorisation de la recherche, de la communication et des relations internationales, avec notamment mission de développer des outils de suivi de l'activité scientifique, l'analyse des résultats et leur diffusion interne et externe. Le service de valorisation a désormais pour mission notamment de développer et/ou mettre en place des outils de gestion des projets et des logiciels de suivi et de bilan scientifique efficaces, tandis que le service de communication aura à mener à bien la création de plusieurs organes et outils de diffusion et de communication, dont la poursuite et le développement pourraient avoir un impact positif sur l'affirmation de l'identité de l'établissement.

Ainsi le magazine « *Langues O'. Le monde vu par l'Inalco*⁷⁰ » présente-t-il, outre des sujets d'actualité (politique, linguistique, culturelle), un dossier autour d'une thématique commune, traitée par des chercheurs de plusieurs aires linguistico-culturelles, ce qui permet non seulement de croiser les regards et les approches mais aussi de mieux affirmer le souci d'analyser, de comprendre et faire connaître les cultures orientales. De même, les différentes lettres, scientifiques et culturelles, envoyées aux personnels et aux étudiants tendent à forger un sentiment d'appartenance et une identité propre à l'établissement. En lien avec le conseil scientifique et l'équipe de direction, a aussi été mis en œuvre un processus de promotion des activités de recherche vers l'extérieur, qui doit aboutir à la prochaine publication d'une *Lettre de la recherche*, produite conjointement par les services de valorisation de la recherche, de la communication et des relations internationales⁷¹. L'un des objectifs est de mettre en valeur les résultats de la recherche de l'Inalco mais aussi de mieux mettre en évidence les potentialités en termes de contribution à la coordination territoriale et nationale. L'Inalco a aussi doté les équipes de recherche de trois questionnaires supplémentaires, dont la principale mission est de développer la communication sur le site Internet de l'établissement ainsi que sur les sites propres aux différents laboratoires et équipes de recherche, sur les réseaux sociaux et dans les carnets *Hypothèses d'OpenEdition*⁷².

Enfin, la construction d'une collaboration avec la Satt-île-de-France, actuellement envisagée et appelée de leurs vœux par divers acteurs de la recherche, pourrait renforcer la diffusion des travaux scientifiques et culturels de l'Inalco auprès des entreprises et ainsi permettre de susciter des coopérations entre l'établissement et le monde culturel et socio-économique.

⁶⁷ Brochure *Inalco, la fondation*, notamment les pages centrales 4 et 5. Axes : 1) Interculturel, adaptation aux cultures locales, enjeux du multilinguisme ; 2) Éthique, responsabilité sociale, aide au développement ; 3) Crises, risques, responsabilité environnementale ; 4) Dynamique des langues et des civilisations ; 5) Appui aux étudiants, bourses, mobilité, entrepreneuriat ; 6) Échanges avec le monde des affaires ; 7) Recherche, patrimoine.

⁶⁸ Voir aussi ci-dessous le point V-a.

⁶⁹ Entretiens du 10 au 12 mars 2018.

⁷⁰ *RAE*, p. 18. Au moment de la visite du Hcéres à l'Inalco, le 3^e numéro (2018) venait de paraître.

⁷¹ *RAE*, p. 38, confirmé par plusieurs entretiens du 10 au 12 mars 2018

⁷² *Ibidem*.

L'Inalco contribue, au sein de l'USPC, à la mise en place d'outils pour l'établissement d'une cartographie de la recherche⁷³ (recensement des moyens humains et des publications), dont il pourra, en les combinant avec les données extraites de Hal-Inalco⁷⁴, tirer bénéfice pour ses propres actions de suivi.

2 / LA POLITIQUE DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE

La stratégie, les priorités et les objectifs opérationnels en matière de formation initiale et continue sont clairement énoncés dans le RAE⁷⁵. Ils semblent toutefois sur divers sujets en décalage avec les réflexions et les orientations actuelles des établissements français mais aussi européens et internationaux.

a / Une stratégie d'établissement à affirmer entre « conservatoire des langues » et pôle de formation aréale d'excellence

De par sa mission singulière dans le paysage de l'enseignement supérieur, l'Inalco développe une offre de formation diversifiée : outre les diplômes nationaux, de nombreux diplômes d'établissement (DE) de langues et civilisations ainsi qu'une offre qualifiante y sont proposés en formation initiale et continue. Il est à noter que deux tiers des inscrits de l'établissement le sont dans huit langues et civilisations : arabe, chinois, coréen, hébreu, japonais, persan, russe, turc, dans lesquelles est développé l'essentiel de la formation diplômante.

Pour le présent contrat, et suite à l'établissement de la nomenclature nationale des mentions en 2014, l'Inalco a réuni au sein de la mention Langues, littératures, civilisations étrangères et régionales (LLCER) ses spécialités diplômantes, (Afrique et océan indien, Asie et Pacifique, Europe et Eurasie, Moyen-Orient et Maghreb). Cette mention, qui est forcément réductrice pour une offre aréale diversifiée, « a nui à la lisibilité des diplômes », comme le relève le RAE. L'établissement aurait gagné à cet égard à solliciter, en cohérence avec sa stratégie, une accréditation pour des mentions dérogatoires qui marquent son positionnement spécifique, telles que « études orientales », « études asiatiques », « études moyen-orientales ». Un tel choix aurait en effet été cohérent avec la trajectoire qu'il a prise de développer des doubles diplômes ou des co-accréditations sur le territoire parisien et à l'international dans lesquels il valorise son expertise en études aréales.

L'Inalco a par ailleurs diversifié son offre de formation diplômante durant le présent contrat en élaborant des formations et des enseignements dits « disciplinaires » en complément de la formation en langues et civilisations et en développant des filières professionnalisantes. D'une part, il a porté le projet, partagé par la communauté enseignante, d'enrichir la formation des étudiants dès la licence par des enseignements transversaux portant sur une discipline (ex. histoire, sociologie, linguistique), une thématique (ex. conflits) ou une aire culturelle (ex. Asie du sud-est). Une telle offre vise notamment à consolider la formation des étudiants qui pourront s'orienter vers des masters autres que LLCER mais aussi à favoriser une approche pluri- et interdisciplinaire des enseignements en croisant les disciplines et les spécialités des enseignants-chercheurs. D'autre part, l'établissement fait le choix de développer deux orientations différentes de l'offre de formation via deux « parcours » au sein de la Licence LLCER : une formation aux métiers de la recherche par les « parcours régionaux » débouchant sur le master LLCER et une formation à d'autres types de métiers par les « parcours professionnalisants » (commerce international, communication et formation interculturelle, didactique du français langue étrangère, relations internationales, traitement numérique multilingue) débouchant sur une licence professionnelle « marchés émergents » pour les étudiants qui souhaitent s'insérer directement à un niveau bac+3 ou sur les autres masters (sciences du langage, didactique des langues, traitement automatique du langage, métiers de l'international, Meef).

Ce choix de l'établissement, qui se veut structurant, a permis le développement de nouvelles filières attractives pour les étudiants, qui ont été renforcées en potentiel enseignant pendant ce contrat, et d'une offre alternative à la filière LLCER classique⁷⁶. Il n'en demeure pas moins que cette distinction entre « filières formant aux métiers de la recherche » et « filières professionnalisantes » est celle que les universités françaises ont engagée il y a près d'une décennie, en particulier entre les LLCER et les langues étrangères appliquées (LEA), et qui a entraîné une dichotomie entre des étudiants bien préparés à l'insertion professionnelle mais parfois insuffisamment formés aux apports de la recherche et inversement. Or, depuis la publication du cadre national des formations en 2014, tous les masters sont censés former à la recherche et préparer à l'insertion professionnelle, tout en gardant la possibilité de moduler l'un et l'autre aspect en fonction de la finalité d'un parcours-type de formation. De même, en l'absence d'une réflexion sur une professionnalisation progressive dans les métiers de la recherche aréale et d'une valorisation des compétences acquises dans ce domaine, cette distinction porte le risque de creuser davantage l'écart entre les deux orientations et d'une fragilisation encore plus grande de la filière LLCER, en particulier au niveau master.

⁷³ RAE 2017-2018, p. 38.

⁷⁴ Voir ce rapport du Hcéres au point V-a et voir RAE, p. 38.

⁷⁵ RAE, p.72.

⁷⁶ RAE, p.13.

Ce choix peut paraître paradoxal pour un établissement comme l'Inalco qui, tout en revendiquant une expertise unique comme pôle d'excellence de la formation aréale, concentre ses efforts sur le développement d'une offre de formation existant dans d'autres universités parisiennes et en France (master en sciences du langage et en didactique des langues, par exemple) alors qu'il pourrait renforcer son offre différenciante en mettant en évidence ses spécificités. Une telle orientation gagnerait à être questionnée face à la relative baisse des effectifs enregistrés dans le 1er cycle pendant le présent contrat mais aussi, à moyen terme, dans le cadre de l'évolution de la Comue USPC et plus largement du paysage régional de l'enseignement et de la recherche.

Cette spécificité de l'Inalco peut également s'apprécier dans le domaine de la formation non diplômante en langues et cultures étrangères. L'établissement propose, durant ce contrat, une offre riche sous forme de « passeports » et de mineures » pour permettre un accès aux formations à « tous types de publics, étudiants, professionnels ou amateurs éclairés ». Cette offre de formation reste toutefois peu lisible dans un paysage où le secteur Langues pour spécialistes d'autres disciplines (Lansad) prend une place grandissante. Or, celui-ci peut présenter une opportunité pour rendre plus visible les disciplines de l'Inalco (en particulier, les langues rares) au niveau régional, mais aussi national et international, en particulier si cette démarche est couplée à celle de l'élaboration d'une offre de formation à distance. Elle peut également profiter à la formation continue qui a œuvré, dans les deux dernières années, à renforcer son offre en langues à travers des stages intensifs (d'été, de week-end) qui viennent s'ajouter aux traditionnels cours du soir. Cette offre doit encore gagner des parts de marché dans les milieux socio-professionnels tournés vers l'international et en particulier vers les régions d'expertise de l'établissement (secteur gouvernemental, non gouvernemental, entreprises, etc.).

b / Une politique pédagogique à consolider

L'Inalco met en avant le développement de l'innovation pédagogique qui semble toutefois abordée par le seul prisme du développement des technologies numériques (formation aux Tice⁷⁷, création de contenus numériques, dont les *Mooc*⁷⁸), avec le soutien notamment des dispositifs de l'USPC soutenus par l'Idex : Service d'aide à la pédagogie (Sapiens) et Service de développement des langues pour spécialistes d'autres disciplines (Perl). Ainsi, le développement de cursus à distance dans quatre langues (swahili, inuktitut, estonien, hébreu) est présenté par la direction de l'établissement comme une initiative structurante ayant vocation à être essaimée dans l'établissement. Cependant, elle ne semble pas obtenir l'adhésion de la communauté enseignante, qui reste nécessaire pour garantir sa réussite. Malgré ces actions concrètes, qui participent de la visibilité de l'Inalco⁷⁹, la finalité et la structuration de l'accompagnement à l'innovation pédagogique par le numérique demeurent peu explicites. Si l'appui sur le dispositif Sapiens de l'USPC semble convaincant, les liens structurels demeurent peu clairs. De toute évidence, l'établissement a adopté une approche d'expérimentation dans ce domaine, en particulier pour ce qui concerne l'élaboration des *Mooc*. Si ces outils ont servi jusqu'ici comme vitrine de l'établissement, leur intégration dans l'offre de formation reste à réaliser, à partir par exemple, du modèle de la formation en langue arabe, pilote dans ce domaine. La volonté affichée de développer des *Spoc* gagnerait à se concrétiser pour servir de levier à une flexibilisation des formations en vue de leur internationalisation et pour le développement de la formation tout au long de la vie (FTLV). De même, les disciplines de l'Inalco doivent trouver toute leur place dans l'offre de contenus linguistiques numérisés proposés dans le cadre du dispositif Perl de l'USPC.

Enfin, cette activité dynamique de recherche-développement repose sur des fondements fragiles : la création d'un poste de chargé de mission à la pédagogie numérique, l'implication personnelle d'enseignants chercheurs et d'ingénieurs travaillant en équipe pour combiner techniques et recherche en didactique. Elle suppose en outre la formation des enseignants et des étudiants aux méthodes pédagogiques innovantes, à l'utilisation de la plateforme de cours en ligne Moodle et l'établissement des modalités de valorisation (décharge de service, attribution d'heures complémentaires) de cet engagement qui est nécessaire mais chronophage.

c / Une structuration de l'appui administratif à la formation à repenser pour une meilleure synergie

L'Inalco a déployé beaucoup d'efforts pour restructurer ses composantes (départements, filières) et ses services d'appui à la formation, ce qui est à la fois en cohérence avec les choix de l'établissement de maintenir des structures souples tout en donnant de la visibilité à certaines formations et conforme aux recommandations du précédent rapport de l'AERES. En revanche, on peut s'interroger sur la pertinence, pour un établissement de la taille de l'Inalco, de scinder les services d'appui à la formation en trois entités (direction des formations, direction de la scolarité et de la vie étudiante, direction de l'information, de

⁷⁷ Tice : Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

⁷⁸ Mooc : Massive open online courses

⁷⁹ Le succès de 3 Mooc de langue est indéniable, puisqu'ils enregistrent 25 000 inscrits.

l'orientation et de l'insertion professionnelle (SIO-IP). La séparation des missions semble en effet avoir nui à la bonne circulation de l'information, au partage de données pertinentes pour le pilotage des formations et à la mise en place d'une dynamique de travail collectif autour des thématiques transversales (suivi du devenir des étudiants, retour sur l'évaluation des formations et des enseignements) ou des dossiers en cours (réforme de l'accès au 1^{er} cycle ou en master). Le comité considère que la perspective envisagée par la présidence de rassembler à nouveau ces directions, permettrait de remédier à ces faiblesses.

3 / LE LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION

Le lien entre recherche et formation est, de manière traditionnelle, assuré, en master, par les cours de méthodologie de la recherche et de rédaction du mémoire, assurés par des enseignants-chercheurs, et par les nombreuses manifestations scientifiques organisées tout au long de l'année⁸⁰. L'établissement s'est aussi attaché pendant ce contrat à développer des enseignements transversaux aréaux, disciplinaires et thématiques pour renforcer le socle théorique de la formation dès la licence⁸¹. La formation aux métiers de la recherche dans leur diversité (dont ceux d'appui à la recherche) n'est toutefois pas très développée dans le RAE : dispositifs de formation par la recherche, initiation des étudiants à la démarche et aux résultats de la recherche dès la licence et a fortiori en master.

Les initiatives visant à renforcer la formation par la recherche grâce à une implication des étudiants de master et des doctorants dans les projets scientifiques (montage de projets, organisation d'événements scientifiques, etc.) demanderaient à être multipliés. De même, améliorer la formation à et par la recherche dès les cursus de licence, sans toutefois se fermer à la possibilité d'accueillir des publics diversifiés, devrait permettre de renforcer l'image d'établissement de formation et de recherche dont l'Inalco se réclame. L'éloignement géographique entre la maison de la recherche, située rue de Lille, et le bâtiment dédié à la formation, situé rue des Grands Moulins, de même que l'absence, dans ce dernier, de bureaux individuels pour les enseignants-chercheurs comme pour les doctorants, semblent freiner les initiatives pour articuler la formation et la recherche⁸².

La création d'une école doctorale (ED) propre à l'Inalco avait permis de modifier l'image de l'établissement, qui avait ainsi légitimé sa position dans le périmètre de la recherche sur des aires culturelles. S'il se poursuit, le projet de création d'une ED en linguistique et d'une ED en aires culturelles⁸³, communes à plusieurs établissements parisiens, voire issue d'une fusion d'ED, devra prendre en compte l'identité de l'Inalco, s'appuyer davantage sur les unités de recherche et se fonder sur des collaborations existantes et sur des exigences scientifiques communes. Une réflexion sur la structure des séminaires proposés par l'ED et sur les possibilités de mutualisation permettrait sans doute de mieux organiser la formation doctorale et de relancer la dynamique de dialogue et de croisement des approches disciplinaires et aérales⁸⁴. La mise à disposition d'un outil informatique améliorerait le suivi du parcours des doctorants et faciliterait la validation des formations suivies.

4 / LA DOCUMENTATION

La politique documentaire de l'Inalco est étroitement associée à celle du groupement d'intérêt public (GIP) de la Bulac dont l'établissement est membre. Installée depuis 2014 dans le même bâtiment que l'Inalco, la Bulac fait office de bibliothèque universitaire, tout en demeurant ouverte non seulement aux autres membres du GIP mais aussi à la Cité. La mise en place d'un système de réservation de places d'abord pour les mastérisants et plus récemment pour les étudiants de licence permet de concilier cette double vocation sans grande difficulté.

La Bulac propose une offre de formation à la méthodologie documentaire de la licence au doctorat, avec des évolutions constantes pour répondre aux besoins nouveaux, en particulier en matière de gestion bibliographique. Les activités scientifiques et culturelles régulières qu'elle organise dans ses locaux participent à l'animation et au dynamisme du campus. Ces manifestations sont souvent organisées en collaboration avec les enseignants-chercheurs de l'Inalco mais sans collaboration institutionnelle structurée entre les deux établissements. Une formalisation des collaborations dans le domaine de la médiation scientifique et culturelle, en particulier lorsqu'elles incluent des institutions culturelles, permettrait toutefois de rendre plus visibles, sur la place parisienne, les travaux des enseignants-chercheurs et les domaines d'expertise de l'Inalco.

⁸⁰ RAE 2017-2018, pp. 35 et 48.

⁸¹ RAE 2017-2018, p. 12.

⁸² Source : *Entretiens du 10 au 12 mars 2018*.

⁸³ *Idem*.

⁸⁴ RAE, p.31.

V. LA REUSSITE DES ETUDIANTS

1 / LES PARCOURS DES ETUDIANTS, DE L'ORIENTATION A L'INSERTION PROFESSIONNELLE

L'Inalco accueille un public particulier d'étudiants (moyenne d'âge de 29 ans, 20 % de salariés, 18 % déjà titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur, pourcentage de catégories socio-professionnelles (CSP) plus favorisées que la moyenne dans les autres établissements). Près de 83 % des étudiants y sont inscrits en premier cycle. Les langues et civilisations majoritaires en termes d'effectifs, telles que le japonais, l'arabe littéral, le chinois, accueillent un nombre croissant de néo-bacheliers recherchant un diplôme national⁸⁵, alors que les autres langues mineures continuent d'accueillir un public recherchant un cursus personnalisé autour d'une langue et d'une civilisation⁸⁶. Conformément aux attentes, le pourcentage d'étudiants étrangers est le double de la moyenne nationale⁸⁷, étudiants qui représentent plus de la moitié des doctorants.⁸⁸

Le plus préoccupant, comme le remarque le RAE, demeure le taux de réussite en licence, comme dans beaucoup d'autres établissements universitaires⁸⁹, même si celui du niveau M n'est pas bien meilleur.⁹⁰ Ceci s'explique peut-être par le fait que, d'une part, l'établissement ne développe pas une politique de prise en compte des publics spécifiques, salariés et en reprise d'études en particulier, en matière d'aménagement des études (contrat d'étalement des études, formations aménagées sur deux ou trois ans, etc.) et d'autre part, parce que l'initiation plus que la diplomation semble constituer l'attrait essentiel de l'Inalco. C'est ce que semblerait indiquer la chute du nombre d'inscrits en licence couplée à une forte augmentation d'inscrits en diplôme d'établissement (DE⁹¹).

Les équipes pédagogiques, en particulier celles des langues à petits effectifs, manifestent dans ce cadre un attachement à la prise en compte personnalisée des parcours et des besoins diversifiés des apprenants en matière d'enseignements. Elles maintiennent une offre de formation flexible et spécifique (diplômes d'établissement), qui ne s'inscrit pas uniquement dans le moule des cadres nationaux de la diplomation.

L'Inalco a par ailleurs mis en place des dispositifs d'information, d'orientation et de préparation à l'insertion professionnelle qui sont principalement portés par le SIO-IP. Ces actions trouvent un écho favorable auprès des équipes pédagogiques et des étudiants, mais demeurent menées en marge des formations et sans véritable intégration dans les cursus (surtout hors filières professionnalisantes). Les projets professionnels des étudiants, inscrits notamment dans les parcours régionaux menant aux métiers de l'enseignement et de la recherche, semblent ainsi peu suivis et accompagnés par les équipes pédagogiques, qui délèguent cette mission au SIO-IP. Les stages ne sont pas suffisamment valorisés en tant que modalité pédagogique dans la préparation aux métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche, voire peuvent encore être perçus comme un obstacle à la réussite académique.

Favoriser la réussite des étudiants nécessite de travailler à une meilleure sensibilisation et un meilleur accompagnement des équipes pédagogiques à cet enjeu et de s'appuyer sur des dispositifs d'aide au pilotage permettant de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Or, si certains de ces outils sont en place, leur prise en compte dans l'ingénierie des formations par les différents acteurs reste à améliorer. L'établissement a, par exemple, créé un dispositif d'évaluation des formations (par le biais d'une enquête en ligne) qui enregistre un taux de réponse de près de 20 %. Cependant, la connaissance et l'appropriation des résultats de ces enquêtes par les équipes pédagogiques, les directions en charge de la formation hors Difor et les étudiants, restent très marginales. De même, comme l'ont montré les entretiens, des enquêtes sur le devenir des étudiants sont menées par la Difor, que le RAE ne mentionne nullement. Mais la connaissance et la prise en compte par les équipes pédagogiques du devenir des étudiants et des débouchés des formations de l'établissement, pour le pilotage de leurs formations, sont encore très lacunaires. L'association d'albumis, qui a fait de l'intégration professionnelle des étudiants sa priorité, pourrait jouer un rôle important dans ce sens, en maintenant le contact entre les diplômés, les équipes pédagogiques et les étudiants. Les initiatives que

⁸⁵ 8,1% des étudiants sont néo-bacheliers en 2016-2017 (*Inalco, planète étudiante, année universitaire 2016-2017*, p.13), mais 69,6% des nouveaux étudiants s'inscrivent hors LMD. (*ibid.*, p.14).

⁸⁶ 5 443 étudiants en japonais, arabe, chinois, russe, coréen et turc sur 8216 inscriptions pédagogique, *ibid.*, p.7 (inscrits physiques, 6 986, en 2016-2017, source : DataESR).

⁸⁷ 24,3% en 2016-2017. (*Inalco, Planète étudiante*, p. 20.)

⁸⁸ 54,7% en 2016-2017 (*DataESR*).

⁸⁹ Il n'est que de 36,3 % en L1 et de 47,8 % en L2. Le taux de réussite en L3 est de 64,9 % contre 74 % au niveau national en 2015-2016 (*ibid.*, p.34-35).

⁹⁰ 57,5% de taux de réussite en M2, contre 74 % au niveau national (*ibid.*, p.36).

⁹¹ Le nombre d'inscrits en licence passe de 4 514 en 2012-2013 à 3 984 en 2016-2017, alors que les inscrits en DE sur la même période passent de 1 211 à 1 813 (source : DataESR.)

prend cette association, telle que la publication des offres d'emplois sur sa plateforme et l'organisation de tables rondes sur ces sujets, mériteraient une plus large diffusion.

2 / UNE VIE ETUDIANTE DYNAMIQUE ET INCLUSIVE QUI GAGNERAIT A MIEUX INTEGRER LES ETUDIANTS ETRANGERS

La taille de l'Inalco est un atout pour développer la vie étudiante et avoir un contact facile avec l'administration. La vie associative, centrée sur les différentes aires géographiques et culturelles, est très dynamique. Des aides financières sont disponibles pour les projets étudiants aussi bien collectifs qu'individuels. L'Inalco encourage l'engagement étudiant à travers la mise en place d'une UE spécifique. Malgré cela, le manque d'espaces dédiés dans le bâtiment peut constituer un obstacle, tandis que le potentiel des associations n'est pas assez exploité.

Chacune des 19 associations étudiantes domiciliées possède sa propre boîte aux lettres, quatre locaux leur sont consacrés, et elles peuvent louer à titre gracieux des salles afin de développer des activités ponctuelles⁹². Si les associations sont actuellement principalement constituées autour des départements de formation et des cultures qui y sont enseignées, la création récente de l'association Babel, portant des projets étudiants, devrait permettre non seulement de servir de catalyseur à un engagement étudiant plus important, mais aussi de créer des liens entre les divers départements et d'instaurer ainsi une dynamique nouvelle de projets interculturels.

Le fond de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), de près de 72 000 €/an, finance en moyenne près de 76 projets d'initiatives étudiantes dont 18 projets portés par des associations. Une formation pour les associations est organisée en début de chaque année par la commission de solidarité et des initiatives étudiantes (CSIE).

Les rapports entre diplômés et étudiants, longtemps peu substantiels, sont désormais renoués grâce à l'association d'albumis qui s'est beaucoup ouverte, à laquelle l'on peut adhérer dès le master et qui organisent des événements accessibles à tous les étudiants. De même, le projet de création d'une association de doctorants est de nature à renforcer les liens entre étudiants et doctorants et entre les doctorants eux-mêmes, qui étaient peu dynamiques jusque-là.

Le comité estime que les associations pourraient également jouer un rôle d'intégration sociale pour les étudiants étrangers, qui éprouvent des difficultés pour s'adresser à l'administration, pour appréhender de nouveaux cours et s'intégrer aussi bien à Paris qu'à l'Inalco.

Le bureau des étudiants (BDE), créé en 2012, est également la preuve d'un renouvellement associatif au sein de l'établissement, et participe à l'offre d'activités physiques et sportives. Celles-ci sont organisées conjointement avec la commission formation et vie étudiante et la direction de la scolarité et la vie étudiante. Pour élargir son offre de formation sportive personnelle (non intégrée dans les cursus) l'Inalco a signé une convention avec l'Université Paris 7 permettant aux étudiants de profiter des équipements sportifs.

Divers moyens sont mis en œuvre par ailleurs pour favoriser l'inclusion sociale. C'est le cas pour le handicap, avec l'intégration d'une mission dédiée au sein de la DSVE. Concrètement, un accueil individuel, suivi d'une visite des locaux spécifiques⁹³ et la mise en place d'un plan d'accompagnement sont prévus⁹⁴. Au sein de la Bulac, un correspondant handicap peut être sollicité pour adapter les contenus⁹⁵, et la bibliothèque dispose d'un agrément de la BNF afin de reproduire tous les documents pour les handicapés visuels.

Les aides financières font partie de l'enveloppe du FSDIE, dont l'attribution est décidée par la CSIE. Elle accorde des aides au voyage qui sont possibles de la L2 au M1, et dont 55 étudiants ont pu bénéficier en 2016-2017⁹⁶. Pour les étudiants en situation précaire, une assistante sociale du Crous n'était présente dans l'établissement qu'un jour par semaine en 2017-2018, alors qu'il y avait deux assistantes sociales l'année précédente. La situation s'améliore pour la prochaine rentrée avec une assistante sociale présente dans l'établissement deux jours et demi par semaine.

Enfin, bien que l'installation de l'ensemble des formations et des services de l'Inalco dans un même lieu ait permis de créer du lien social, les bâtiments actuels manquent d'espaces de socialisation et de restauration

⁹² RAE, p.55.

⁹³ Les bâtiments respectent déjà les obligations réglementaires de 2005 concernant les personnes à mobilité réduite.

⁹⁴ L'établissement est aidé pour cela par une allocation de 10 000 € venant du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche.

⁹⁵ Rapport activités Bulac 2017, p. 95.

⁹⁶ RAE, p. 54.

en dehors de la cafétéria du Crous dont la terrasse ne peut être mise à profit toute l'année. C'est notamment pour pallier ce manque qu'un projet d'aménagement d'un espace vitré du rez-de-chaussée du bâtiment est actuellement en discussion.

3 / LA VOLONTE D'UNE GOUVERNANCE PARTICIPATIVE MALGRE LE MANQUE D'IMPLICATION DE NOMBREUX ETUDIANTS

Les élus étudiants sont nombreux au sein des instances de décision de l'Inalco, en traduction d'une volonté forte de l'établissement d'inciter, de soutenir et de reconnaître l'engagement des étudiants dans la gouvernance et la vie démocratique de l'établissement. Les élus étudiants participent pleinement aux décisions pédagogiques et administratives, telles que les maquettes de formation, les horaires d'ouverture des bibliothèques, etc.⁹⁷. Certaines de leurs demandes ont également été satisfaites, comme la mise en place d'un tutorat⁹⁸

Mais, à l'instar d'autres établissements d'enseignement supérieur, l'Inalco souffre d'un manque de volonté de s'engager de la part des étudiants. De ce fait, certains d'entre eux cumulent les fonctions représentatives (conseil d'administration, conseil de département, CFVE, CSIE) et associatives⁹⁹). Malgré les nombreuses relances effectuées pour encourager les étudiants à se présenter aux élections, le nombre de listes étudiantes effectives demeure peu élevé (une seule liste parfois, voire aucune, notamment pour les conseils de département). Le comité considère qu'une formation pour les élus étudiants en L1 pourrait constituer une aide à leur engagement.

VI. LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

Bien que le service de valorisation de la recherche ait fait l'objet, durant le dernier contrat, d'un renforcement, en termes de ressources humaines et financières, les actions de valorisation peinent à donner des résultats visibles sur le rayonnement scientifique de l'Inalco.

1 / UNE VALORISATION DE L'EXPERTISE ET DES RESULTATS A RENFORCER

D'avantage qu'économique, l'enjeu principal de la valorisation de l'expertise de l'Inalco est la visibilité nationale et internationale, et en tant que telle, comprend la diffusion de la recherche ou l'organisation de manifestations scientifiques à l'échelle internationale. La politique de valorisation a ainsi fait l'objet d'une réflexion entamée depuis quelques années, qui a notamment abouti au renforcement humain et financier des services de valorisation. Le service dépend, pour le fonctionnement, du directeur général des services (DGS), en particulier pour la mise en place des outils de gestion des projets ou des logiciels de *reporting* et de bilan scientifique. En ce qui concerne la stratégie de la recherche, le service doit prendre attache auprès du vice-président de la recherche. Actuellement encore en phase prospective et d'observation, la valorisation est sans aucun doute dans une dynamique de développement qui ne peut être que favorable au rayonnement de l'établissement. L'un des aspects positifs de cette réorganisation et de ce renforcement du service a été le changement de positionnement dans la stratégie et la redéfinition des missions : si le cœur du service était surtout la gestion administrative des dossiers, la cible est désormais l'activation des liens avec le monde socio-économique et le soutien au dépôt de projets de recherche au niveau des instances locales, nationales ou européennes (ANR, H2020, programmes Émergence, fondation de l'Inalco, mairie de Paris, etc.)¹⁰⁰. Un autre aspect important de la restructuration du service a consisté en la réaffirmation des liens entre la valorisation et la recherche d'une part, les relations internationales d'autre part. L'institutionnalisation des collaborations entre ces services aboutira sans aucun doute à une plus grande efficacité¹⁰¹.

Une amélioration est attendue de la visibilité du service, avec la création d'une lettre de la recherche et des relations internationales ainsi que la mise en place d'une veille scientifique, à destination du monde socio-économique et des réseaux de recherche régionaux, nationaux ou internationaux. Cependant, cette visibilité de la recherche à l'Inalco pourrait être augmentée par un soutien et une volonté mieux affirmés de l'établissement. Ainsi, par exemple, si la création d'un portail Hal-Inalco permet incontestablement de valoriser les recherches des enseignants-chercheurs, il est regrettable cependant que tous les enseignants

⁹⁷ *Idem.*

⁹⁸ *Idem.*

⁹⁹ *Idem.*

¹⁰⁰ *Entretiens du 10 au 12 mars 2018.*

¹⁰¹ *Idem*

n'en voient pas l'intérêt et tardent à y enregistrer leur production¹⁰². Une décision politique imposant le dépôt sur Hal pourrait renforcer l'efficacité de l'outil.

De même, si la création des presses de l'Inalco vise à renforcer le rayonnement de l'établissement, ces dernières ne pourront atteindre cet objectif qu'en s'ouvrant réellement à des auteurs externes grâce à une communication adaptée, ce qui semble en bonne voie¹⁰³. La promotion des ouvrages et des revues produites au sein des Presses mériterait d'être révisée, y compris en interne : une librairie, discrètement dissimulée dans les étages¹⁰⁴, peut difficilement faire office de vitrine suffisante.

Beaucoup d'espérances reposent aussi sur le développement annoncé de la fondation Inalco-Langues O'¹⁰⁵, qui tarde cependant à se concrétiser¹⁰⁶ : elle pourrait soutenir financièrement et dynamiser les projets culturels et socio-économiques, et accroître ainsi la visibilité de l'Inalco dans le territoire, à condition toutefois d'établir une stratégie de sélection et de financement des manifestations et actions de valorisation.

2 / LA DIFFUSION, L'ENRICHISSEMENT DU PATRIMOINE ET LE DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

Une politique dynamique est à l'œuvre dans ce secteur en pleine modernisation, qui fait du numérique sa pierre angulaire. On note que « la stratégie de l'Inalco de valorisation de sa production scientifique par les presses de l'Inalco et le portail Hal se poursuivra pendant le prochain contrat »¹⁰⁷. Toutefois, des faiblesses et des lenteurs pourraient être corrigées dès maintenant afin ne pas hypothéquer les efforts entrepris.

a / Une vitalité impressionnante des manifestations scientifiques et culturelles qu'il importe de canaliser

Le nombre de manifestations culturelles et scientifiques organisées chaque année par l'Inalco a considérablement évolué depuis la dernière évaluation en 2013. Ainsi, d'une centaine de manifestations en 2012-2013, on est passé aujourd'hui à plus de 200. Mais ce nombre impressionnant est-il synonyme d'un rayonnement plus grand ? Le RAE ne répond pas à cette question, et aucune étude ne permet d'en mesurer l'impact réel. Il est possible que cette hyperactivité disperse les énergies et devienne contre-productive, chaque événement perdant de son importance relative. Un nombre plus limité d'activités d'envergure, bien ciblées et soutenues par une stratégie de communication pertinente pourraient peut-être avoir un meilleur impact.

La diffusion passe en outre par l'usage de plusieurs supports tels que le magazine *Langues O'*, et les différentes lettres qui circulent : lettre envoyée en interne, une fois par mois, à tous les enseignants et services; lettre culturelle destinée aux étudiants; lettre prochaine de la recherche (produite par le service de la valorisation de la recherche). Il y a lieu de rendre effective cette dernière, plus tournée vers l'extérieur, et de renforcer davantage la politique de communication externe. Pour l'instant, celle-ci ne semble pas convaincante alors que, comme il a déjà été remarqué, la direction de la communication bénéficie d'un budget conséquent et d'un personnel nombreux pour un établissement de cette taille.

Tout ceci montre les efforts à fournir dans ce domaine, puisque la dernière évaluation faisait déjà remarquer que « l'Inalco [...] n'est pas suffisamment reconnu par les publics socio-économiques et politiques nationaux et internationaux »¹⁰⁸.

¹⁰² Idem.

¹⁰³ D'ici la fin 2018 est prévue la publication de 9 monographies d'auteurs externes à l'établissement, soit autant que ce qui est prévu pour les auteurs internes à l'Inalco. La récente réorganisation administrative des Presses de l'Inalco consécutive à des difficultés de gestion de personnel, a amené à une redéfinition de la politique de publication, qui devrait, si elle est poursuivie avec constance, aboutir à une réelle ouverture nationale et internationale et ainsi contribuer au rayonnement scientifique de l'Inalco. Néanmoins, avant de rendre efficiente la réorientation de la ligne éditoriale, les Presses devront résorber le retard accumulé ces derniers mois et publier les nombreux manuscrits dont l'acceptation avait déjà fait l'objet d'un contrat, avant l'établissement de nouvelles règles plus rigoureuses. Source : *Entretiens du 10 au 12 mars 2018*

¹⁰⁴ *Entretiens du 10 au 12 mars 2018*.

¹⁰⁵ RAE, p.36.

¹⁰⁶ *Entretiens du 10 au 12 mars 2018*. Bien qu'annoncée comme officiellement fondée (RAE, p. 9) et comme renforcée par un personnel dédié, la Fondation n'a pas encore pu réellement voir le jour. Les seules actions qu'elle ait réellement à son actif jusqu'ici sont deux réunions avec des ambassadeurs, dans les locaux de l'Inalco. Des promesses de dons ont été faites, mais ne sont pas encore suffisantes pour envisager la création de la Fondation. Des questions restent encore en suspens sur la structure à adopter, notamment sur l'ouverture ou non de la Fondation à d'autres établissements que l'Inalco.

¹⁰⁷ *Axes stratégiques*, p. 7.

¹⁰⁸ AERES, 2014, *op.cit.*, p. 8.

b / Une politique de diversification et de modernisation des canaux de diffusion fort louable, qui demande à être poursuivie

L'effort de diversification et de modernisation des moyens de publication et de diffusion des travaux scientifiques a connu un développement qualitatif en s'appuyant sur une palette très large de canaux de diffusion tournés de plus en plus vers le numérique : presses de l'Inalco, magazine, plaquettes, site internet, mise en ligne des revues, publication de monographies. Il existe aussi dans l'établissement *des* écrans dynamiques (surtout pour l'événementiel). On notera aussi le succès du magazine *Langues'O* dont l'intitulé (et non le contenu) repositionne cependant l'Inalco sur ses missions antérieures d'école de langues et brouille l'image de marque.

c / Une action intégrée à construire, entre les structures de production, de diffusion et de communication

Œuvrer pour une meilleure intégration des services de communication, de valorisation, de production et de diffusion reste un défi majeur à relever.

La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique est un domaine transversal qui implique plusieurs structures. Par conséquent, il suppose une approche inclusive, une bonne synergie entre les équipes pour un résultat efficient.

Or les travaux sur le site révèlent des projets plutôt cloisonnés, chaque service organisant parfois sa propre communication et sa diffusion.

d / Une présence à renforcer dans le monde culturel

Bien qu'estimant activement contribuer au développement économique et socioculturel du territoire ainsi qu'à sa compétitivité¹⁰⁹, la présence de l'Inalco dans le monde culturel reste encore fondée sur des actions très traditionnelles, en particulier des conférences à grand public dans l'auditorium de la rue des Grands Moulins et la réponse à des sollicitations des médias nationaux¹¹⁰. Une action mérite cependant de retenir plus particulièrement l'attention, en tant qu'elle permet à la fois de valoriser l'expertise scientifique des enseignants-chercheurs de l'aire culturelle concernée et de renforcer le rayonnement de la recherche de l'Inalco : le soutien étroit de l'établissement à Asia Centre, un *Think-Tank* sur l'Asie, dont le siège social est installé sur le site de la rue de Lille et qui organise des manifestations scientifiques à destination du grand public¹¹¹¹¹².

VII. LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

Tourné vers l'international depuis sa fondation, l'Inalco affiche un nombre impressionnant de partenariats à partir d'une vision et de missions bien connues des acteurs¹¹³. L'établissement tente toutefois de repenser sa politique de coopération en adoptant une démarche de rationalisation de l'existant et en développant une politique d'extension de son réseau international, avec la mise en place progressive de relations multilatérales couvrant plusieurs aires et disciplines. Malgré ces efforts remarquables, couronnés de succès certains, des handicaps subsistent et la stratégie en matière de relations internationales ne semble pas suffisamment ambitieuse ni visible, du moins vue de l'extérieur¹¹⁴.

1 / UNE DEMARCHE DE RATIONNALISATION A CONFIRMER

Des changements positifs et observables sont en cours à partir d'un bilan impressionnant. Ils méritent d'être poursuivis, étendus et davantage soutenus, ce dont l'établissement est parfaitement conscient.

À juste titre, l'Inalco insiste sur son expertise unique et sur le réseau international solide qu'il a su tisser, surtout avec les pays dont il enseigne les langues et les civilisations : 97 conventions dans le cadre d'Erasmus+ avec

¹⁰⁹ RAE, p. 35.

¹¹⁰ RAE, p. 36.

¹¹¹ Asia Centre, émanation de l'Inalco, créé en 2005, se situe « au carrefour de la recherche universitaire et du conseil pour les décisions publiques et privées ». Il est doté d'une revue : *Asia Trends*. (<https://centreasia.hypotheses.org>)

¹¹² RAE, p. 36.

¹¹³ RAE, p. 60-64, et les entretiens du 10-12 avril 2018.

¹¹⁴ Entretiens du 10 au 12 avril 2018

79 universités européennes, dans 27 pays, 178 conventions avec des universités hors d'Europe avec 67 pays, 7 programmes de doubles diplômes.¹¹⁵

Il est par ailleurs à l'initiative d'un réseau d'établissements spécialisés dans les langues rares et peu enseignées et membre co-fondateur du consortium d'établissements spécialisés dans les études africaines et asiatiques (CAAS). Tout aussi bien, comme il l'a déjà été remarqué, l'Inalco est inscrit dans des programmes de coopération ambitieux, cohérent et à haute visibilité, quand il n'en est pas leader¹¹⁶.

Il faut saluer le récolement précis des partenariats réalisé par l'Inalco afin d'établir un diagnostic clair permettant un nouveau départ. Pour ce faire, de nouvelles normes et procédures ont été mises en place afin de mieux encadrer désormais la signature des conventions et assurer leur durabilité¹¹⁷ : aucun renouvellement par tacite reconduction, respect d'une adéquation thématique ou scientifique avec les priorités de l'établissement, bilan systématique à 5 ans de chaque convention, encouragement aux cotutelles de thèses, aux chaires croisées, aux échanges structurés d'enseignants chercheurs et d'étudiants.

Par ailleurs, dans sa volonté de mieux coordonner et intensifier des partenariats existants, comme en Europe Orientale, ou de les structurer autour de réseaux et de consortiums¹¹⁸, l'Inalco développe des modèles plus structurants et susceptibles de consolider son rayonnement externe, comme il en est parfaitement capable. Dans certains cas (comme en Asie), la coopération est dynamique et bien structurée, dans d'autres¹¹⁹ des efforts restent naturellement à accomplir. Mais, quelle que soit la situation, il y a nécessité pour l'Inalco de susciter et maintenir un dialogue régulier avec ses partenaires académiques, d'initier davantage de projets communs avec eux, au-delà du contenu traditionnel des conventions.

L'ouverture sur de nouveaux horizons, à des zones dites « d'opportunité » mais jusque-là délaissées ou sous-représentées dans les partenariats de l'Inalco, est à encourager fortement : l'ouverture sur l'Amérique du Nord et l'Afrique subsaharienne. Dans cette nouvelle dynamique, on note que plusieurs partenariats sont en cours de finalisation au Canada sur le plan de la recherche. Un consortium (porté par le Nigéria) sera mis en place pour l'Afrique de l'Ouest, et l'établissement s'informe sur la réflexion menée relative à un futur campus Franco-Sénégalais au Sénégal.

En somme, l'évolution remarquable de l'Inalco vers des partenariats mieux structurés qui dépassent les relations personnelles, la volonté affichée de tirer un bilan de l'existant pour mieux cerner les attentes scientifiques et pédagogiques de ses partenaires comme de sa propre communauté, est une direction que le comité encourage d'autant plus que les résultats en termes de mobilité demeurent quelque peu décevants.

2 / UNE FAIBLE MOBILITE EUROPEENNE ET INTERNATIONALE, A RESTRUCTURER ET A DEVELOPPER

Le nombre de mobilités sortantes reste modeste compte tenu de la vocation de l'établissement. Le pourcentage reste faible, mais il a crû très sensiblement passant de 3,5 % de la population de référence en 2014-2015 à 8,2 % en 2016-2017¹²⁰.

Les mobilités entrantes, elles, sont à peu près stables, mais tout aussi faibles : 139 en 2013-2014 ; 124 en 2015-2016, même si une légère augmentation attendue en 2016-2017.

L'établissement, parfaitement conscient de ces faiblesses, les attribue à divers facteurs sur lesquels il lui est inégalement possible de travailler, comme on a pu le voir s'agissant de la réussite des étudiants¹²¹. La mobilité internationale entrante et sortante, qui devrait constituer un pilier fort de la politique internationale de l'Inalco, faisait l'objet jusqu'à cette année de quelques dysfonctionnements. Si les étudiants partis en mobilité dans une université étrangère sont globalement satisfaits du suivi et de la réactivité de l'administration de l'Inalco, ceux qui se trouvent en mobilité entrante, souffrent, quant à eux, d'une absence d'interlocuteur dans l'établissement, pour les questions administratives et pédagogiques¹²². Leur intégration sociale est également compromise par l'absence d'événement d'accueil et d'intégration. Par ailleurs, le manque d'harmonisation

¹¹⁵ RAE, p.59.

¹¹⁶ Il en est ainsi avec le programme Manusastra, signé en 2011, créé pour renforcer la formation et la recherche en sciences humaines au Cambodge et au Laos, financé par l'Inalco, l'IRD, l'AUF et l'université Royale des Beaux-Arts de Phnom Penh, ou encore l'Institut Sorbonne-Kazakhstan qui fonctionne depuis 2014 (RAE, p.59-60).

¹¹⁷ Analyse s'appuyant sur les entretiens du 10 au 12 avril 2018.

¹¹⁸ *Axes stratégiques*, p.5.

¹¹⁹ C'est le cas de l'Afrique francophone où pendant longtemps il s'agissait plus de « conventions juxtaposées avec quelques universités » dont beaucoup d'ailleurs ne fonctionnent pas véritablement.

¹²⁰ On est passé ainsi de 117 à 256 étudiants, ce qui reste faible (RAE, p. 61).

¹²¹ Cf. *supra*, p.20.

¹²² Entretiens du 10 au 12 avril 2018.

des règles de validation des ECTS obtenus à l'étranger ou dans l'établissement pouvait représenter un obstacle au départ des étudiants ou à la validation des semestres effectués en mobilité entrante. L'harmonisation de ces règles à partir de cette année devrait favoriser une meilleure valorisation, dans le respect de la charte Erasmus, des séjours d'études menés à l'étranger par les étudiants de l'Inalco et les étudiants internationaux.

Aussi, la stratégie pour assurer l'attractivité de l'Inalco en Europe et à l'international a-t-elle besoin d'être mieux articulée et plus conquérante.

Le comité recommande à l'établissement d'améliorer la communication et la circulation de l'information sur la mobilité, et s'agissant de la mobilité entrante, de :

- Rendre plus accessible le guide d'accueil, éventuellement à traduire dans plusieurs langues¹²³ ;
- Fluidifier l'accueil et les activités d'intégration des étudiants européens et non européens grâce à la création d'un guichet unique ;
- Veiller à l'adéquation entre le niveau exigé à l'entrée et le niveau d'évaluation des enseignants ;
- Poursuivre le travail d'harmonisation du mode d'évaluation des étudiants Erasmus dans les différentes filières ;
- Diversifier la recherche de solutions quant au problème de logement.

Quant à la mobilité sortante déjà évoquée, l'Inalco a besoin de continuer à la renforcer, notamment en encourageant, sinon en rendant obligatoire, un séjour dans un pays dont la langue est étudiée¹²⁴, mais aussi par :

- Des cotutelles de thèses plus nombreuses, la mutualisation des enseignements permettant une meilleure mobilité professorale,
- L'organisation d'un meilleur encadrement de la mobilité sortante dans le cadre des partenariats clairs et diversifiés que l'établissement a su mettre en place.
- La mise en place d'une stratégie de communication efficace en la matière.

3 / UNE STRUCTURE DE PILOTAGE DES RI A STABILISER POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATEGIE INTERNATIONALE AMBITIEUSE

Poursuivant sa vocation humaniste, l'Inalco continue à développer des actions de promotion de la diversité et du dialogue culturels, des actions de coopération universitaire (comme au Cambodge ou en Asie centrale), des actions en faveur des étudiants réfugiés et des chercheurs en danger. Dans ce sens, le projet Inalco'ER gagnerait à être mieux valorisé pour conduire à la contractualisation de nouveaux partenariats de ce type et faire de l'établissement, qui le mérite, un partenaire incontournable des acteurs socio-politiques dans les grandes réflexions et actions dont le monde actuel a besoin pour juguler les conflits, promouvoir le vivre ensemble, gérer les phénomènes de radicalisation, les questions migratoires, l'environnement et autres thématiques de l'heure.

Cependant, bien que la dimension internationale soit présentée comme consubstantielle à l'Inalco, le service en charge de ce domaine ne paraît pas faire preuve de la stabilité souhaitée, compte tenu du statut des personnels qui le composent. La direction des RI possède une équipe numériquement suffisante (6 personnes) mais dont la majorité est sous contrat à durée déterminée.

Cela est d'autant plus regrettable que la stratégie de l'Inalco vers l'international manque encore de lisibilité et de visibilité, comme le reconnaît l'établissement lui-même¹²⁵. Le RAE mentionne des partenariats dans les domaines socio-économiques et diplomatiques, sans plus de précision¹²⁶.

Le comité ne peut qu'encourager l'Inalco à poursuivre la réflexion engagée sur sa stratégie à l'international en étudiant la possibilité de :

¹²³ Une version en anglais du livret d'accueil est disponible depuis la rentrée 2017.

¹²⁴ Une réflexion est en cours à ce sujet (*Axes Stratégiques*, p.6).

¹²⁵ *Axes stratégiques*, p.6.

¹²⁶ RAE, p.9.

- Communiquer davantage avec les ambassades, les services de coopération français, et initier des visites régulières au sein des différentes représentations diplomatiques de la France à l'étranger pour nouer ou substantifier la collaboration dans des domaines où son expertise est attendue ;
- S'appuyer sur un réseau actif d'albumis qui peut être un bon vecteur de projection à l'étranger ;
- Renforcer la collaboration entre la direction RI, la Commission RI, la direction de la recherche et la direction de la communication ;
- S'ouvrir plus fermement aux partenariats socio-économiques par des offres de service, notamment dans le domaine de l'expertise et de l'interprétariat.

VIII. CONCLUSION

Il convient tout d'abord de saluer les efforts entrepris avec succès par l'Inalco ces dernières années pour passer du statut d'une prestigieuse école de langues à celui de grand établissement universitaire, confirmer l'évolution très positive de sa recherche, dans sa restructuration comme dans ses résultats, pour instaurer une meilleure transversalité de ses enseignements, revoir la palette de ses formations, et, surtout, pour jouer un rôle éminent dans le fonctionnement de la Comue dont l'établissement a su tirer le meilleur parti.

Toutes ces réformes ont été menées ou sont engagées de façon consensuelle dans un contexte concurrentiel complexe qui implique probablement d'accélérer encore le rythme afin de favoriser l'attractivité de l'établissement, à l'image de ce que ce dernier a su engager dans le domaine emblématique de la pédagogie numérique.

Cette attractivité en effet, ne peut continuer à se fonder sur la seule unicité de l'Inalco, dont le caractère indéniable mérite de se traduire en résultats plus tangibles encore, pas nécessairement en termes quantitatifs puisque l'établissement se trouve déjà limité dans son développement par ses nouveaux locaux, mais en termes qualitatifs, permettant un accroissement significatif de la mobilité entrante et sortante et, à tout le moins, une stabilisation d'effectifs étudiants mieux accueillis, mieux accompagnés et mieux orientés professionnellement de façon à améliorer leur taux de réussite. Il en est de même pour l'amélioration continue de la qualité de la formation et de la recherche, qui réclame la mise en œuvre d'outils de pilotage et d'auto-évaluation ainsi qu'une meilleure communication.

Paradoxalement en effet, les atouts et l'excellence de l'établissement dans les domaines où il est sans égal sont insuffisamment connus à l'extérieur et exploités en interne, le fort sentiment d'appartenance à la communauté ne se traduisant pas toujours par des actions fédératives, par une quête active et coordonnée de partenariats en s'appuyant sur des réseaux qui ne demandent qu'à travailler avec l'Inalco.

Une réforme en profondeur dans l'organisation et le pilotage des relations internationales, une pleine maîtrise de la communication externe, la poursuite de la réorientation disciplinaire et le développement, articulé sur celle-ci, d'une recherche dite aréale d'excellence, sont autant de voies à fort potentiel empruntées par l'établissement qui nécessiteront une grande persévérance.

1 / LES POINTS FORTS

- Un fort sentiment d'appartenance de tous les acteurs à la communauté Inalco ;
- Une offre de formation très spécifique et un rôle de conservatoire des langues sans équivalent dans le paysage universitaire national ;
- Une capacité à proposer des parcours académiques individualisés, en particulier dans les langues rares ;
- Une dynamique à l'œuvre pour la restructuration de la recherche et pour le développement de la valorisation ;
- Une volonté affichée d'appuyer le rayonnement de l'Inalco sur la pédagogie numérique ;
- Une vie associative et culturelle riche et foisonnante.

2 / LES POINTS FAIBLES

- Un positionnement stratégique institutionnel encore fragile ;
- Des taux de réussite peu satisfaisants en licence et en master, notamment par manque de prise en compte des publics spécifiques ;
- Une réflexion inachevée sur les pratiques pédagogiques comme sur les missions d'orientation et d'aide à l'insertion professionnelle ;
- Des mobilités internationales, entrantes comme sortantes, insuffisantes au regard de l'ambition internationale de l'établissement ;
- Une complémentarité entre l'« aréal » et le « disciplinaire » à clarifier, tant en recherche qu'en formation ;
- Une répartition inadaptée des emplois statutaires et contractuels aggravée par un ratio d'emploi défavorable, fragilisant le fonctionnement de l'établissement ;
- Une organisation administrative encore trop cloisonnée pour permettre un pilotage efficace et une bonne synergie.

3 / LES RECOMMANDATIONS

- Achever la réflexion de l'établissement sur son positionnement institutionnel territorial ;
- Mieux concilier esprit de collégialité et impératif de prise de décision ;
- Poursuivre les efforts de restructuration de l'organisation administrative ;
- Améliorer la lisibilité de l'offre de formation qualifiante et diplômante ;
- Rendre plus adéquate la stratégie de communication par rapport aux priorités de l'établissement ;
- Poursuivre la formalisation de partenariats structurants sur le plan local, national et international ;
- Développer une politique d'évaluation qualitative et une stratégie d'amélioration continue de la recherche, fondées sur des outils de pilotage, de suivi et d'autoévaluation plus efficaces.

IX. LISTE DES SIGLES

A

AC	Agent comptable
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche

B

BDE	Bureau des étudiants
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CR	Commission de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSP	Catégorie socio-professionnelle

D

D	(LMD) Doctorat
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGS	Directeur général des services
DSIRN	Département système d'information et ressources numériques
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire

E

EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	Etablissement recevant du public
ETP	Équivalent temps plein

F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
-------	--------------------------------------------------------------------

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Gip	Groupement d'intérêt public
Gis	Groupement d'intérêt scientifique

H

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

I

Idex	Initiative d'excellence
IPGP	Institut de physique du globe de Paris

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LEA	Langues étrangères appliquées

LLCER	Langues, littératures et civilisations étrangères et régionales
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines
M	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MCF	Maître de conférence
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Moc	Massive open online courses
P	
P	(Master) professionnel
PES	Prime d'excellence scientifique
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
R	
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
S	
SG	Secrétariat général
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SOAS	School of oriental and african studies
Spoc	Small private online courses
SRI	Service des relations internationales
T	
TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
U	
UE	Unité d'enseignement
UMR	Unité mixte de recherche
V	
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

X. OBSERVATIONS DE LA PRESIDENTE



OBSERVATIONS DE L'INALCO RELATIVES AU RAPPORT HCERES

La Présidente et les équipes de l'Inalco remercient vivement le comité de visite pour le travail approfondi réalisé sur la stratégie et le fonctionnement de l'Inalco, et pour la bonne compréhension des enjeux auxquels l'établissement est confronté. Le rapport, qui souligne les avancées considérables, propose d'intéressantes voies d'améliorations. Dans le cadre du projet d'établissement présenté en complément du rapport d'évaluation, nous avons d'ores et déjà initié une démarche qualité concernant notre fonctionnement, mais également l'accueil et la réussite des étudiants, travaillé à la constitution de nouveaux réseaux internationaux et à l'institutionnalisation de nos collaborations, comme nous le suggère le rapport.

Le comité a parfaitement saisi la profonde transformation de l'Inalco, portée par son universitarisation, d'une école de langue vers un institut d'enseignement supérieur et de recherche spécialisé dans les langues vivantes et les sociétés contemporaines. L'ancienneté de l'établissement et le fort sentiment d'appartenance de sa communauté ne sont pas des freins au changement, mais constituent au contraire une assise solide, une expérience incontestable, et une force de mobilisation sur lesquelles l'équipe de la présidence s'appuie pour penser et mener collectivement la transformation de l'établissement. Le regroupement de l'établissement sur un site principal a créé une dynamique fédératrice, mise à mal pendant les quarante années qu'ont duré l'éclatement de l'établissement sur six implantations. Il a permis à toutes et tous d'appréhender l'extraordinaire potentiel de l'établissement pour aborder les grands enjeux du monde d'aujourd'hui. Il reste à rendre plus visibles les transformations à l'œuvre, comme le suggère le rapport, en institutionnalisant davantage nos partenariats et nos collaborations, en communiquant davantage et de façon plus efficace sur nos missions, sur notre offre de formation et sur les résultats de notre recherche. Nous en sommes parfaitement conscients.

Dans le contexte des recompositions et nouveaux enjeux dans l'enseignement supérieur et la recherche, l'Inalco a consolidé sa trajectoire d'excellence en s'appuyant sur une collaboration étroite, sur projets, avec ses partenaires de l'USPC, sans pour autant aller vers une intégration des structures. Le rapport souligne le risque de marginalisation, à terme, d'une



telle stratégie. Or, l'Inalco multiplie les collaborations avec les établissements français et internationaux et, fort de sa mission nationale, ne pense pas devoir craindre un risque d'isolement. La décision de rester associé étroitement à la future Université de Paris, porteuse de l'Idex de l'USPC, sans s'y fondre, répond à une volonté de l'établissement dans son ensemble, équipe présidentielle, personnels et usagers. Loin d'être une occasion manquée, elle a permis de ressouder l'établissement et de le concentrer sur une stratégie propre, au lendemain de sa réunification sur un même site.

Sur le plan du mode de gouvernance, le comité souligne la qualité du dialogue social, l'atmosphère globalement apaisée de l'établissement et évoque *l'expression démocratique et participative à tous les niveaux, qui vise à aboutir au consensus sur les actions à mener*. Le rapport met cependant en cause l'efficacité d'un tel mode de gouvernance, qualifié de gouvernance par consensus, qui serait un obstacle à la réalisation des objectifs. La présidence considère à l'inverse que la recherche du consensus n'aboutit pas à la dilution des actions stratégiques, de la capacité de réforme, ni de la capacité d'impulsion du sommet vers la base, mais consiste à argumenter et à convaincre pour emporter l'adhésion du plus grand nombre sur les réformes nécessaires. C'est aussi s'assurer qu'elles seront comprises, soutenues et menées à bien. Nous sommes ainsi parvenus à élaborer un référentiel des services des enseignants commun à tous les départements, une offre d'enseignements transversaux, ou encore un nouveau règlement intérieur : autant de révolutions si l'on se rapporte à la situation antérieure au regroupement. La taille de l'établissement rend possible la concertation à travers des canaux formels et informels, et présente aussi l'avantage de circuits courts pour des prises de décision rapides quand il le faut. Rappelons aussi que, en cohérence avec la taille de l'établissement, les élections aux conseils centraux sont des scrutins individuels et non de liste, ce qui impose la construction de majorités pour chaque projet.

Sur le plan des ressources humaines, le rapport mentionne la fragilité induite par le nombre élevé de personnels contractuels dans l'administration. Il souligne également le sous-encadrement administratif de l'établissement, le ratio BIATSS/étudiant y étant de 39,9% contre 64,4% au niveau national. Cette situation, contre laquelle l'établissement lutte depuis longtemps, le contraint à recruter, sur ses fonds propres, près d'un tiers de son personnel administratif sous la forme de contractuels. Il se soumet ce faisant aux règles de recrutement des contractuels dans la fonction publique en rédigeant des contrats de courte durée.

Concernant la recherche, le comité note la qualité de la trajectoire engagée et s'interroge sur l'insuffisante définition de l'identité scientifique de l'établissement. Nous pensons néanmoins



avoir largement clarifié, au cours des dernières périodes contractuelles, le projet et le positionnement scientifiques de l'Inalco. La recherche de l'Inalco est fondée sur le croisement des aires et des disciplines des sciences humaines et sociales, les fondements épistémologiques d'un tel croisement étant régulièrement discutés. Ils les ont encore été récemment à l'occasion de l'élaboration d'un projet d'EUR. Le périmètre des équipes de recherche, ainsi que l'offre de master, sont d'ailleurs calqués sur ce croisement.

Concernant les formations, nous avons été sensibles aux observations sur les moyens de limiter l'érosion de l'intérêt des étudiantes et des étudiants pour les formations en LLCER, phénomène national, et sur la moindre préparation à leur insertion professionnelle en LLCER classique comparée à celles et ceux qui empruntent les filières professionnelles, également disponibles à l'Inalco. Le comité ne semble en revanche pas avoir appréhendé la spécificité de nos filières professionnelles puisqu'il regrette que nous concentrons des moyens sur des formations existant dans d'autres établissements, en commerce international, relations internationales, didactique des langues ou traitement automatique des langues. L'Inalco est pourtant le seul établissement à pouvoir associer une maîtrise approfondie des langues et civilisations orientales à ces disciplines, cette double compétence constituant un atout considérable pour l'insertion professionnelle dans le monde globalisé d'aujourd'hui. Ces diplômés, ainsi que les diplômés d'établissements, complètent l'offre de formation en LLCER.

Concernant la réussite étudiante en licence, et sans nier la réalité des chiffres, qui placent cependant l'Inalco dans une situation un peu meilleure que la moyenne des universités en France, nous devons rappeler la spécificité de nos publics, plus âgés que la moyenne, souvent en double cursus ou en reprise d'études, pour expliquer aussi le niveau des échecs ou abandons en fin de première année. Plusieurs actions visent d'ores et déjà la modernisation de nos pratiques pédagogiques (utilisation du numérique, généralisation de cours mélangeant cours magistraux et travaux dirigés...) et l'amélioration de la réussite étudiante (cours de soutien, remédiation...), soutenues par les possibilités ouvertes par la loi ORE.

Les relations internationales sont consubstantielles à nos activités. Nous avons entrepris la rationalisation de nos conventions, et avons complété nos conventions bilatérales avec des établissements des pays dont nous enseignons les langues avec des conventions de consortium et concernant des zones où nous avons peu d'accords formalisés (Amérique du Nord, Afrique subsaharienne...). Le rapport souligne le niveau décevant de la mobilité sortante, ce que nous constatons aussi. Nous venons de voter en conseil d'administration la possibilité



de valider la totalité d'un semestre à l'étranger, supprimant un des freins à la mobilité sortante. Nous travaillons aussi sur le financement de ces mobilités.

La communication a fait l'objet de plusieurs observations dans le rapport. L'Inalco a conscience des chantiers de communication externe à développer. Deux priorités ont été identifiées et constituent le mandat fixé à la direction de la communication : renforcer l'image et la visibilité de l'Inalco comme établissement d'enseignement supérieur et de recherche et sa visibilité, et attirer de nouveaux publics. Un nouveau plan de communication est en cours d'élaboration. Il définira une stratégie et présentera des actions permettant d'atteindre ces objectifs.

Par ailleurs, s'agissant des points soulevés par le rapport, notamment la présentation des formations, un module spécifique consacré à la présentation intuitive des formations et incluant un moteur de recherche dédié est en cours d'élaboration. Les brochures, plaquettes et autres outils seront également revus. Le contenu et la forme de ces nouveaux outils seront plus en phase avec le positionnement de l'Inalco et les axes cités plus haut. Enfin, afin d'assurer une meilleure visibilité à l'international, les pages principales du site concernant notamment l'établissement, les formations et la recherche, seront disponibles en anglais d'ici la fin de l'année.

L'attractivité de l'Inalco ne se fonde pas sur sa seule ancienneté, comme le suggère le rapport en conclusion, même si celle-ci nous crédite d'une notoriété et d'une expérience reconnues dans nos domaines de spécialité. L'adaptation et l'évolution des formations et de la recherche ont toujours été la priorité de l'établissement.

Nous remercions à nouveau le comité et l'assurons que ses recommandations seront bien prises en compte dans nos actions à venir.

Paris, le 1^{er} octobre 2018

Manuelle FRANCK, Présidente, et les équipes de l'Inalco



65 rue des Grands Moulins T +33 (0)1 81 70 10 00
CS 21351 www.inalco.fr
75214 Paris CEDEX 13

XI. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'Institut national des langues et civilisations orientales a eu lieu du 10 au 12 avril 2018. Le comité d'évaluation était présidé par André SIGANOS, professeur des universités en littérature générale et comparée, ancien recteur de l'académie de la Martinique, ancien directeur général de Campus France, ancien président de l'université Grenoble 3.

Ont participé à cette évaluation

- Germaine Kouméalo ANATE, directrice de l'institut des sciences de l'information, de la communication et des arts – Université de Lomé, ancienne ministre de la Communication, de la Culture, des Arts et de la Formation civique (Togo) ;
- Édouard DE MATTEIS, étudiant à Sciences Po Toulouse, élu étudiant au conseil d'administration de Sciences Po Toulouse ;
- Laurence DENOZ, professeur des universités de langues et littératures, directrice de l'UFR Arts, Lettres et Langues de Nancy, université de Lorraine ;
- Lynne FRANJIE, professeure des universités en langues orientales à l'université Lille 3, ancienne vice-présidente vie étudiante de la Comue Grenoble, ancienne vice-présidente formation de l'université Grenoble 3 ;
- Frédéric POIRIER, directeur adjoint du Crous d'Aix-Marseille.

Dany VANDROMME, conseiller scientifique et Aude ANTOINE, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

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



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

hceres.fr

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

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