



**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. 2014. hceres-02026383

**HAL Id: hceres-02026383**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026383>**

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.



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Institut national des langues et civilisations orientales (INALCO)



Janvier 2014



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

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des établissements

*Le Directeur*

**Philippe Tchamitchian**

Le président de l'AERES "signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné" (Article 9, alinéa 3, du décret n° 2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



# Sommaire



Présentation	5
La gouvernance	7
I – Une organisation interne et une gouvernance qui devraient accompagner la nouvelle dynamique de l’Institut	7
1 ● Une structuration complexe	7
2 ● Des instances de gouvernance qui fonctionnent correctement mais sans vision stratégique	7
II – Une place importante dans le Pres avec des objectifs à concrétiser en matière de collaborations extérieures et de partenariats	8
III – Une communication qui se renforce et se professionnalise	8
La stratégie en matière de recherche	11
I – Un soutien à l’excellence à inscrire dans la stratégie de l’établissement	11
II – Une réflexion à mener sur l’organisation des équipes d’accueil et des UMR	11
III – Le développement nécessaire des partenariats et des contrats de recherche	12
IV – Une vision stratégique des relations internationales à développer	12
V – Une autoévaluation de l’école doctorale à mettre en place	12
VI – Une activité de diffusion de la recherche en expansion	12
La stratégie en matière de formation	13
I – Une architecture complexe	13
II – Des opportunités à saisir dans le contexte de Sorbonne Paris Cité	14
III – Un pilotage structuré mais à harmoniser	14
IV – Une nécessaire prise en compte de l’échec mais une aide réelle à l’insertion professionnelle, dont le suivi reste à formaliser	15
V – Une culture d’évaluation des enseignements et d’autoévaluation à mettre en place	15
VI – Des efforts en termes de numérique pédagogique	15
VII – Un service de la formation continue isolé et une prise en compte insuffisante de la formation tout au long de la vie (FTLV)	16
La stratégie en matière de vie étudiante	17
I – Une population étudiante spécifique	17
II – Une participation des étudiants à la vie de l’établissement encouragée et une vie associative riche	17
III – Des conditions d’accueil des étudiants améliorées mais de qualité encore insuffisante	18

La stratégie en matière de relations internationales	19
I – Des avancées notables dans les actions internationales en matière de recherche	19
II – Une mobilité étudiante insuffisamment développée	19
III – Un pilotage des relations internationales en évolution mais des orientations stratégiques à préciser	20
Le pilotage et la gestion	21
I – Un pilotage budgétaire et financier contraint et un suivi budgétaire insuffisant	21
1 ● Un pilotage de la politique en matière d’emploi, de masse salariale et de gestion des ressources humaines encore artisanal	22
2 ● Un service de contrôle de gestion récemment mis en place dont l’établissement attend beaucoup en matière d’aide à la décision	22
3 ● Une absence de démarche qualité et de culture de l’autoévaluation	23
II – Un développement du système d’information en cours	23
III – Une stratégie et une politique immobilières maîtrisées mais un schéma directeur immobilier qui reste à construire	23
IV – Une organisation de la fonction hygiène et sécurité à clarifier	24
Conclusion	25
I – Les points forts	26
II – Les points faibles	26
III – Les recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations communes de Sorbonne Paris Cité	29
Observations du président	302
Organisation de l’évaluation	336

# Présentation

Héritier direct d'une école fondée par Colbert en 1669, puis de l'École des langues orientales vivantes créée par la Convention en 1795, l'Inalco est aujourd'hui un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP, Décret n°90-414 du 14 mai 1990 relatif à l'Institut national des langues et civilisations orientales) sous tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

L'Institut propose une offre unique d'enseignement en langues - au nombre de 93 - et civilisations, ce qu'il faut entendre comme une inscription des langues dans leur contexte.

L'Inalco accueille actuellement 7 740 étudiants<sup>1</sup> et assure une formation de premier cycle universitaire (langues, littératures et civilisations étrangères ; langues, littératures et civilisations aréales<sup>2</sup> ; langues du monde et formation appliquée). Il offre également une palette de cinq mentions de master : un master aréal (langues, littératures et civilisations étrangères), trois masters disciplinaires (sciences du langage ; littérature et oralité du monde ; histoire, sociétés et civilisations du monde) et un master professionnel (métiers de l'international).

L'Inalco dispose d'un effectif de 226 enseignants et enseignants-chercheurs et de 175 BIATSS. L'Institut a recours également aux compétences de 59 lecteurs et maîtres de langues.

Le budget de l'Inalco était de 13,5 millions d'euros pour l'année 2012. Le fonds de roulement s'élève à 4,2 millions d'euros.

L'Inalco est engagé dans un processus de modernisation de grande ampleur depuis 2006.

L'équipe de direction de l'Inalco a été récemment refondue autour d'une nouvelle présidence. Autrefois réparti sur six sites (quatre à Paris intra muros et deux en proche banlieue), l'Inalco a emménagé depuis septembre 2011 dans un bâtiment neuf situé rue des Grands Moulins dans le quartier de Tolbiac. Ce bâtiment abrite également la bibliothèque universitaire des langues et civilisations (Bulac<sup>3</sup>) sur un total de 20 000 m<sup>2</sup> de surfaces utiles (30 000 SHON). Le site de la rue de Lille est conservé et regroupe les locaux des équipes de recherche et les services administratifs d'appui à la recherche, le temps nécessaire à la construction d'un second bâtiment aux Grands Moulins. Le déménagement s'est globalement bien déroulé et suscite l'espoir d'une meilleure communication et la mise en place de nouvelles méthodes de travail.

L'Institut, qui est membre fondateur du Pres Sorbonne Paris Cité, a enclenché une nouvelle dynamique de recherche en mettant en place des cellules de valorisation et d'organisation de colloques, une politique de mise en ligne des revues scientifiques et de renforcement de ses ressources numériques. Il a redéfini ses axes stratégiques autour de la réorganisation de son offre de formation, du renforcement de son offre professionnalisante, de la consolidation de la recherche, de la restructuration de son ouverture à l'international et du renforcement de ses capacités de pilotage. La nouvelle présidente s'est entourée d'une équipe élargie et a clairement affirmé sa volonté politique d'organisation. Cela reste tributaire d'une situation budgétaire contrainte.

En tant que grand établissement, l'Inalco n'est pas tenu de demander le passage aux responsabilités et compétences élargies. La demande n'est pas à l'ordre du jour, pour des raisons diverses dont un besoin important de mise à niveau de compétences et d'organisation pour la gestion. La situation financière de l'établissement, quoique saine, est un sujet important de préoccupation. L'établissement considère qu'il vit au-dessus de ses moyens et que toute économie doit être recherchée. À l'heure actuelle cependant, on se demande si une méthode d'organisation du travail est envisagée pour faire un état des lieux global et définir, sur cette base, les moyens et l'organisation à mettre en place.

---

<sup>1</sup> Données Inalco pour l'année 2011/2012.

<sup>2</sup> Relatif aux aires politiques et culturelles.

<sup>3</sup> Bibliothèque des langues et civilisations orientales, constituée sous forme d'un groupement d'intérêt public (GIP) entre l'État, les universités Paris I, Paris III, Paris IV, Paris VII, l'EPHE, l'EHESS, l'EFEO et l'INALCO, et dont la mission est de rassembler des collections documentaires sur les langues et civilisations des aires culturelles couvrant l'Europe balkanique, centrale et orientale, le Moyen-Orient et l'Asie centrale, l'Afrique, l'Asie, l'Océanie, jusqu'aux civilisations amérindiennes.

La problématique propre à l'évaluation de l'Inalco se concentre sur quelques points spécifiques. Pour ce qui est de la formation, qui reste la vocation première de cet établissement, on observe une tension entre l'importance d'une offre étendue et variée, d'une part, et le risque d'éclatement et de marginalité de certaines spécialités, d'autre part. En ce qui concerne la recherche et sa structuration, on remarque une autre tension entre aires culturelles et disciplines diverses des sciences humaines et sociales. En ce qui concerne les partenariats universitaires, scientifiques, avec l'État et avec le secteur privé, on perçoit une difficulté à définir une stratégie et à la conduire. Dans le domaine de la valorisation, on observe une tension entre une volonté de renforcement et des ambiguïtés de lecture. Enfin, il convient de poser la question de la place de l'établissement dans le paysage français, européen et international de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, entre, d'une part, une orientation naturelle vers l'international et, d'autre part, une relative faiblesse des réalisations concrètes.



# La gouvernance



L'Inalco a connu des évolutions considérables en deux ans. Il est évident qu'une dynamique toute nouvelle s'instaure, sous l'effet de l'emménagement aux Grands Moulins, d'une part, et, d'autre part, d'une réorganisation des services administratifs. La mise en place d'une équipe présidentielle extrêmement engagée dans le développement d'une action structurée, fonctionnelle et efficace, constitue une évolution remarquable.

## I – Une organisation interne et une gouvernance qui devraient accompagner la nouvelle dynamique de l'Institut

### 1 • Une structuration complexe

La structuration générale de l'Inalco reste difficile à comprendre. Au niveau de l'enseignement, l'organisation en départements monolingues, aréaux ou professionnalisants ne répond pas à des critères clairs et intelligibles. Au niveau de la recherche, la distinction entre regroupements disciplinaires et aréaux pose également un problème de lisibilité. Peut-être faudrait-il distinguer plus clairement enseignement et recherche, le premier fonctionnant sur des critères linguistiques et culturels, la seconde selon une clé plus strictement disciplinaire. Les programmes de recherche pourraient associer les enseignants-chercheurs de plusieurs unités de recherche autour d'une thématique (laquelle pourrait être aussi bien disciplinaire ou pluridisciplinaire qu'aréale ou culturelle). L'ensemble des départements d'enseignement et des unités de recherche ne pourraient-ils être représentés à qualité dans les instances de gouvernance ?

### 2 • Des instances de gouvernance qui fonctionnent correctement mais sans vision stratégique

L'ensemble des conseils de l'établissement fonctionne correctement. Les pouvoirs de décision sont exercés par le président et le conseil d'administration. Ce dernier se compose de 40 membres, dont 12 professeurs d'université et cinq maîtres de conférences, deux enseignants, trois membres du personnel, huit étudiants et dix personnalités extérieures (cinq nommées par le ministre en charge de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et cinq désignées par les membres élus du conseil d'administration). Les trois participants de droit sont le directeur général des services, l'agent comptable et la directrice de la Bulac. Le CA tient huit à dix séances plénières par an. Elles font l'objet d'un relevé de décisions et d'un compte rendu. La participation aux séances du CA semble satisfaisante concernant les enseignants mais reste insuffisante s'agissant des étudiants. Le conseil scientifique élabore la politique scientifique de l'établissement et décline cette politique à travers divers outils de pilotage concernant le dispositif des équipes de recherche, les ressources humaines et le financement d'activités scientifiques. Il est composé de 16 professeurs, dix maîtres de conférences, six étudiants doctorants et huit personnalités extérieures. La politique de formation de l'établissement est confiée à la commission des études qui représente les départements. Elle est présidée par le vice-président statutaire. L'Inalco compte 11 départements de formation et de recherche. Tous sont administrés par un conseil élu et un directeur élu en son sein. Les séances plénières du conseil de département font l'objet d'un compte rendu. Les départements regroupent, selon les critères linguistiques, géographiques ou culturels, les enseignements relatifs à une ou plusieurs aires linguistiques ou de civilisation. Le conseil de département établit chaque année son programme pédagogique. Il adresse au conseil d'administration ses propositions de création, de transformation et de suppression de postes.

L'Inalco a pour projet la refonte de son règlement intérieur.

Les élections ont lieu régulièrement, la tenue des conseils suit le calendrier réglementaire, la représentation syndicale et étudiante est assurée. Cela apparaît néanmoins comme un placage institutionnel qui ne sert pas suffisamment à soutenir la présidence dans son action. Alors que cette dernière a pleinement saisi l'enjeu et l'opportunité de la situation nouvelle de l'Institut, les différentes instances de gouvernance semblent enfermées dans une certaine routine. À cet égard, le défaut de lisibilité de l'offre d'enseignement et de la structuration de la recherche fait que ces instances fonctionnent plus comme une reproduction de l'organisation précédant le déménagement que comme un accompagnement efficace de la nouvelle dynamique de l'Institut.

L'attribution des moyens fonctionne selon une clé de répartition quasiment mécanique, reproduite à l'identique année après année, sans évolution induite par de nouvelles priorités. Elle n'est pas articulée aux objectifs stratégiques et ne permet pas de donner une impulsion à des actions prioritaires, de favoriser des regroupements thématiques ou disciplinaires, ou de conduire les enseignants-chercheurs à engager des programmes de recherche.

## II – Une place importante dans le Pres avec des objectifs à concrétiser en matière de collaborations extérieures et de partenariats

Le Pres Sorbonne Paris Cité semble considérer très positivement la présence de l'Inalco en son sein. De son côté, l'Institut semble fonder des espoirs d'ouverture et de mutualisation dans le Pres. D'un point de vue concret, cependant, la mise en place d'objectifs à la fois réalistes et substantiels est moins assurée. À ce jour, les réalisations conjointes sont très modestes, tant au niveau de l'offre d'enseignement que de la mise en place de programmes de recherche. Il existe des projets de mutualisation, mais ceux-ci restent d'ordre prospectif.

L'Inalco, « laboratoire d'analyse de la complexité du monde », n'est pas suffisamment reconnu par les publics socioéconomiques et politiques nationaux et internationaux qui y ont relativement peu recours. Plutôt que de simples recherches de financements, ce sont bien des partenariats solides établis dans la durée dont l'établissement a besoin avant toute chose. Mis à part certains ministères, comme le ministère des Affaires étrangères et celui de la Défense, les relations avec les autres partenaires : universités (y compris les universités pour tous), collectivités territoriales (pas seulement celles de l'Île-de-France), organismes internationaux (en particulier ceux dont les sièges sont situés à Paris) et, surtout, les entreprises et autres mécènes, pourraient être considérablement développées.

Les filières relations internationales et commerce international présentent cependant une exception notable et ont su développer des liens avec les milieux socioéconomiques, que ce soit pour les recherches de stages ou pour l'insertion professionnelle des anciens élèves. La nécessité, inscrite dans les cursus, de passer une année à l'étranger, oblige également à recourir à des réseaux bien structurés dans le secteur socioéconomique.

Cette recherche de partenaires est un métier. La recherche de financements n'a pas trouvé de solution adéquate. Il est important que l'équipe de direction se saisisse du sujet de la recherche de partenariats. La présence au sein de l'équipe de direction d'un spécialiste capable de discuter avec les entreprises et autres partenaires, de définir avec eux leurs besoins, et de conseiller les experts de l'Inalco pour la mise en place des produits pilotes, permettrait d'élargir une offre de formation ciblée, en particulier en matière de formation tout au long de la vie.

Le mécénat peut être recherché, en France (où la loi sur le mécénat le rend attrayant) et à l'étranger, dans les nouveaux pays émergents dont les langues sont enseignées à l'Inalco (un industriel indien aurait déjà proposé un versement de 100 000 dollars pour la Fondation).

La Fondation partenariale ou universitaire qui devrait, selon la direction, être mise en place fin 2013, permettrait la collecte de fonds dont les intérêts seraient consacrés au rayonnement de l'établissement, et donnerait de la souplesse à la gestion. La création doit en être bien préparée. Elle dépend d'un réseau préexistant de partenaires solides qui ne paraît pas encore constitué. Un travail en amont de préparation des différents acteurs à cette forme juridique est primordial : il permettrait de bien préciser les objectifs et d'éviter les malentendus au sein de la communauté.

Au vu de l'impréparation actuelle des esprits et des nombreux bouleversements en cours à l'Inalco, on peut se demander s'il y a vraiment urgence et s'il ne vaudrait pas mieux reporter l'opération d'un an ou deux.

## III – Une communication qui se renforce et se professionnalise

La dispersion ne facilitait pas le sentiment d'appartenance et l'image de l'Inalco est longtemps restée attachée à un « Langues'O » un peu désuet, que l'on n'associait pas forcément à la mondialisation et aux grands brassages socioéconomiques qu'elle induit. Le déménagement sur un site unique - qui devrait s'achever lors du prochain contrat quinquennal avec la construction d'un bâtiment qui accueillera l'ensemble des équipes de recherche encore basées rue de Lille - permet le développement d'une identité partagée au sein d'un public extrêmement divers et dispersé (âge, pays d'origine, parcours éducatif et professionnel), du fait de l'originalité de l'établissement.

La nouvelle présidence s'est donné comme priorité le rayonnement de l'Inalco tant sur le plan national qu'international : à présent que la première phase du déménagement est terminée, et juste avant que l'intégration au Pres ne se précise, le moment est propice pour une accélération des mesures permettant la valorisation accrue de ces richesses. Plusieurs recommandations données par l'AERES en 2009 ont été suivies, et tous les acteurs - étudiants, professeurs, chercheurs et personnel administratif - sont en train d'acquérir progressivement une identité commune qui améliore la lisibilité et le rayonnement de l'ensemble de l'institution. Ce rayonnement rendra plus facile la recherche de partenaires extérieurs français et étrangers, et favorisera l'insertion au sein du Pres. Cela peut apporter de gros avantages en termes de mutualisation et d'économies d'échelle à une institution relativement petite, avec toutefois le risque de l'absorber et d'endommager son image si celle-ci n'est pas suffisamment forte. Il importe aussi que la communication se fasse en étroite collaboration avec le pilotage politique de l'établissement.

Le service de communication s'est attaché, avec beaucoup de dynamisme, depuis le début de la construction du site, à créer et à renforcer cette culture d'établissement. Le service, qui comporte quatre personnes, s'est professionnalisé et est dirigé par le responsable éditorial. Il possède son propre graphiste, un agent dédié à l'organisation des manifestations scientifiques et un autre à celles de l'action culturelle.

La communication interne est favorisée par l'unité de lieu, qui permet la mise en place d'une bonne signalétique et d'instruments audiovisuels efficaces. Outre les affichages sur panneaux électroniques et par internet, une revue interne a été créée. Cette communication pourrait sans doute être encore améliorée et faire l'objet d'efforts spécifiques car les habitudes sont longues à prendre et l'on ressent encore plusieurs blocages, que ce soit entre services ou chez les étudiants.

Le nouveau bâtiment se prête très bien à l'organisation d'événements de toutes tailles organisés pour la plupart par les associations d'étudiants, y compris celle des anciens élèves. À une échelle plus large, de très nombreux partenaires, qui vont de la Ville de Paris au Théâtre Français, de festivals de films au Salon du Livre, souvent en lien avec les ambassades étrangères, favorisent le rayonnement de l'Inalco et son ouverture sur l'extérieur. Son intégration au « Nouveau Quartier Latin » dont font partie plusieurs membres du Pres est également très positive. En 2012, plus de deux cents événements ont été soutenus et l'exercice *intra muros* atteint ses limites.

Le logo a été changé, la charte graphique mise en place, une ligne éditoriale claire donne de l'établissement une image moderne. Ce qui n'empêche pas que le foisonnement de l'offre et des différentes formations, leur organisation en filières et départements, soient difficiles d'accès pour le néophyte et davantage encore pour les personnes étrangères à la culture française. La référence à l'appartenance des chercheurs et professeurs à l'Inalco lors des conférences et publications, l'utilisation généralisée du logo ou la distribution de documents standards à l'occasion des déplacements ne sont pas encore systématiques.

L'instrument essentiel de communication que représente un site internet complet et interactif est en construction et devrait être opérationnel fin 2013. Outre la présentation complète et détaillée de l'offre de cours, des publications et de l'ensemble des activités de l'Institut, il devrait offrir la possibilité aux étudiants de s'inscrire, de passer les tests d'admission et certains examens, et éventuellement de bénéficier des cours en ligne. Il sera disponible en anglais et améliorera la visibilité de l'Inalco et le rendra attractif pour de nouveaux publics, en particulier à l'étranger.



# La stratégie en matière de recherche



En tant qu'institution spécialisée dans l'enseignement des langues étrangères (langues du monde entier à l'exception de celles d'Europe occidentale), l'Inalco relève de nombreux défis. Bien qu'il ait détenu longtemps une sorte de monopole dans l'étude de ces langues et civilisations - terme qui reste ambigu - il fait face à une concurrence croissante d'autres universités, en particulier dans le domaine des langues majeures (entre autres, l'arabe, le japonais, le chinois et le russe). Cela a créé une compétition importante dans le recrutement des étudiants et en matière de recherche, les compétences pouvant être portées à s'établir ailleurs.

L'Inalco n'en dispose pas moins d'une très grande expertise dans des langues et civilisations moins connues, enseignées ou pratiquées. Il se considère à juste titre comme leur « conservatoire ». Ceci le place dans une situation délicate, dans la mesure où il lui faut maintenir sa capacité à préparer les chercheurs, experts et spécialistes de ces sujets, alors même que cette mission a de lourdes implications financières. L'Institut ne pourra la réaliser qu'à la condition de pouvoir proposer un environnement de recherche attractif, ce qui implique des moyens considérables en termes de ressources (bibliothèque, missions de terrain, moyens pédagogiques) et de soutien aux étudiants. Cela suppose une réflexion stratégique accrue. D'importantes réalisations sont constatées depuis le rapport précédent de l'AERES : publication en ligne des revues en accès direct, consolidation de l'école doctorale, budget accru pour la recherche, restructuration des groupes de recherche. C'est sur ces acquis que l'Inalco peut s'appuyer pour consolider encore sa réputation d'institution d'excellence dans la recherche.

Il est important que l'Inalco poursuive et formalise sa planification stratégique en matière de recherche. Dans cette perspective, six enjeux majeurs apparaissent.

## I – Un soutien à l'excellence à inscrire dans la stratégie de l'établissement

L'Inalco a considérablement renforcé son soutien financier aux équipes de recherche depuis la dernière évaluation. Cela a bénéficié à tous et, en particulier, aux équipes de recherche et aux publications, ainsi qu'aux étudiants devant mener des missions de terrain ou souhaitant participer à des manifestations scientifiques. La réalisation la plus importante reste, indubitablement, la mise en ligne de revues « *peer-reviewed* » en accès libre. Cela favorisera certainement la constitution d'une audience internationale. Les équipes ont apprécié l'augmentation de leur dotation financière. Elles semblent toutefois regretter qu'aucun critère de performance ne soit retenu en matière d'allocation des moyens, la taille du groupe étant seule prise en compte. Une répartition des moyens aux équipes sur une base combinant des critères quantitatifs et qualitatifs est de pratique courante dans les établissements de recherche et contribue à favoriser l'excellence. L'Institut devrait peut-être réfléchir à s'engager dans cette voie. En outre, le nombre de doctorants bénéficiant d'une bourse est beaucoup trop faible.

En termes de gouvernance en matière de recherche, l'Inalco s'est doté d'un cadre solide pour la recherche, avec un conseil scientifique, une commission de la recherche et un conseil de l'école doctorale. Ces instances se réunissent régulièrement. Bien que le directeur de l'école doctorale, sans en être membre, soit systématiquement invité au conseil scientifique, quelques questions sont apparues sur la représentation des opérateurs principaux de recherche dans ce conseil. Si les équipes sont centrales dans la stratégie de recherche de l'Inalco, cela aurait sans doute un sens qu'elles soient représentées à qualité dans ce conseil (par exemple, un membre représentant par équipe de recherche).

La stratégie générale de recherche de l'Inalco ne semble pas comprise de la même façon par tous ni partagée par toute la communauté universitaire. Il est extrêmement important, dans le contexte actuel, de rendre claire, lisible et visible la stratégie. Il faudrait, en outre, la concevoir de manière à pouvoir en suivre les effets et les résultats.

## II – Une réflexion à mener sur l'organisation des équipes d'accueil et des UMR

Deux orientations spécifiques structurent l'organisation en équipes : disciplinaire et aréale. La nature même de l'Inalco semble le justifier, mais cela ne facilite pas la lecture de l'organisation de la recherche. L'interdisciplinarité dissimule parfois mal le caractère aléatoire des regroupements aréaux. Beaucoup d'établissements organisent la recherche en termes strictement disciplinaires, ce qui ne les empêche pas pour autant de monter des programmes réunissant des chercheurs de plusieurs équipes autour de thèmes relevant d'une logique aréale. Il serait bon que l'Inalco réfléchisse à cette structuration.

Il est apparu que les collaborations entre les équipes restent, pour l'heure, limitées et de nature occasionnelle. Ce qui différencie les équipes n'est pas non plus toujours clair, d'un point de vue extérieur à

l'institution à tout le moins. Cette opacité peut avoir des conséquences sur le recrutement des chercheurs et des doctorants. Ceci ne concerne pas la qualité des équipes, qui varie de solide à excellente. Cela souligne le besoin de rationaliser l'organisation en équipes de façon à favoriser l'excellence. On peut, de ce point de vue, regretter le faible nombre d'équipes labellisées CNRS. Un meilleur ancrage au CNRS et une plus grande coordination interne des unités contribueraient certainement à l'amélioration de l'offre générale de recherche de l'Inalco.

### III – Le développement nécessaire des partenariats et des contrats de recherche

Des événements interdisciplinaires s'adressant à un public plus large, sur le modèle de la conférence de 2012 intitulée « De Wengzhou à Paris, plurilinguisme et prise en charge pédopsychiatrique en situation de migration », permettraient d'articuler la recherche à l'Inalco avec les grandes problématiques sociales et professionnelles, en partenariat avec des institutions comme l'Institut d'études politiques de Paris (IEP) ou de grandes entreprises.

La multiplication des contrats est certainement possible mais demande une expérience, qui est encore insuffisante à l'Inalco, et une formation poussée des enseignants-chercheurs. Les réponses aux appels d'offres du Pres ont été largement positives mais il est plus difficile d'affronter le champ européen et celui des fondations privées. Il serait souhaitable d'élargir au périmètre du Pres la gestion de cette question. Cela favoriserait l'accès aux financements, grâce à des montages pluridisciplinaires en partenariat avec des équipes plus aguerries et formées à la concurrence internationale.

### IV – Une vision stratégique des relations internationales à développer

Le réseau international de l'Inalco est impressionnant. Il reste toutefois fondé sur des relations personnelles plutôt qu'institutionnelles. S'il faut continuer à encourager les chercheurs à développer leurs liens scientifiques individuels à travers le monde, il serait sans doute également utile, en parallèle, dans un contexte de recherche toujours davantage transnational, voire global, de développer des relations structurées permettant de favoriser la réputation et les succès internationaux de l'institution. Des liens de long terme avec des groupes et organismes de recherche hors de France pourraient augmenter le flux des doctorants et post-doctorants, ainsi que des chercheurs. Cela pourrait aussi accroître l'impact des publications et faciliter les réponses aux appels d'offres internationaux. La création d'une vice-présidence aux affaires internationales va dans le bon sens. Il faut recommander que son travail se fasse en étroite coopération avec les instances chargées de la recherche.

### V – Une autoévaluation de l'école doctorale à mettre en place

L'école doctorale de l'Inalco a une orientation pluridisciplinaire dans les domaines des langues, des cultures et des littératures, ainsi que dans différentes sciences sociales. Mise en place en 2006, elle enregistre 300 étudiants (mais très peu de cotutelles). Sa structure est solide, avec un directeur scientifique et un directeur administratif, assistés d'un conseil scientifique qui se réunit six fois dans l'année. L'équipe semble satisfaite du fonctionnement général. L'Inalco dispose d'une école doctorale dynamique, qui insuffle confiance. Le nombre des doctorants et la durée des thèses, mais surtout le nombre des bourses doctorales et le nombre des cotutelles mitigent toutefois le bilan. Il faudrait sans doute que l'établissement se dote d'indicateurs permettant d'évaluer ses performances en la matière, et de les comparer avec celles des autres membres du Pres ou avec des indicateurs nationaux. Ces indicateurs faciliteraient l'évaluation de sa place dans le champ et l'identification de mesures permettant d'améliorer son attractivité et la qualité de son activité doctorale.

### VI – Une activité de diffusion de la recherche en expansion

De nombreuses manifestations scientifiques - conférences, journées d'études et colloques - (100 en 2011-2012, 91 pour l'année académique 2012-2013) sont organisées par l'Institut et contribuent largement à le faire connaître. Il est difficile d'avoir une idée de leur impact. On peut noter le nombre assez faible de manifestations en anglais et de participations de chercheurs nord-américains. Une faible capacité des chercheurs à s'exprimer en anglais, tant à l'oral qu'à l'écrit, peut être un obstacle à la diffusion des travaux.

La recommandation du précédent comité AERES quant au développement des publications en ligne a été suivie et un travail remarquable a été effectué pour la mise en ligne des principales revues et leur indexation. Cinq revues sur six sont d'ores et déjà en ligne, plusieurs sont traduites en anglais. Les revues comportent des articles de nombreux spécialistes extérieurs, tandis que les chercheurs de l'Inalco publient dans les revues étrangères.

C'est une évolution majeure. Les projets en la matière amélioreront encore la réputation internationale de l'Institut. Il faudra toutefois être capable de se doter des moyens financiers et humains nécessaires à la réalisation d'une pareille ambition.

Le recours à des éditeurs extérieurs pour les ouvrages semble bien fonctionner. La diffusion des ouvrages continue à se dérouler rue de Lille et la baisse des ventes de revues papier est compensée par l'augmentation de celle des dictionnaires et manuels. Le projet de création d'une grande librairie des langues et civilisations, sur le Pôle de la rue des Grands Moulins, est actuellement au point mort.

# La stratégie en matière de formation



Les effectifs étudiants de l'Inalco sont à peu près stables (entre 8 000 et 9 000 étudiants), mais depuis le passage au LMD, l'inscription via le portail « admission post Bac » et le développement dans d'autres universités parisiennes d'une offre concurrentielle, notamment en chinois et en russe, le profil des étudiants commence à changer : davantage de bacheliers fraîchement diplômés font le choix de l'Inalco (notamment en japonais). Les diplômés d'établissement voient leurs effectifs baisser, tandis que le nombre d'inscrits dans les diplômes nationaux a tendance à augmenter. Cela étant, les spécificités de la population étudiante de l'Inalco demeurent : une moyenne d'âge supérieure à celle des universités (29 ans), un nombre d'étudiants inscrits dans un double diplôme (en interne ou en externe) important, une bonne attractivité des masters. En effet, sur les 8 860 inscrits en 2011-2012, 2 108 étaient en double cursus, dont 1 120 en double diplôme interne (y compris diplômes d'établissement), soit 12,64 % de l'effectif, les autres (9,34 %) ayant pris à l'Inalco une deuxième inscription. Le pourcentage des inscrits en double diplôme interne est à peu près constant sur les 15 dernières années, tandis que la perte du monopole dans l'enseignement de certaines langues a fait baisser le pourcentage d'inscrits en inscription « parallèle », c'est-à-dire en double diplôme externe, de 15 à 9 % de 2007 à 2011. Ces inscriptions multiples concernent surtout le cycle licence (53 % pour 7 % en master) et sont largement majoritaires dans les filières professionnalisantes. Par ailleurs, sur les 793 étudiants inscrits en master sur la même année de référence, 171 étaient des primo-entrants à l'Inalco ; chiffre non négligeable compte tenu de la conception des masters fortement articulés au premier cycle.

## I – Une architecture complexe

La structure d'ensemble repose sur trois catégories de composantes : des départements unilingues (centrés sur une seule langue, avec un conseil de département), des départements plurilingues (de type plutôt aréal, avec un conseil de département et des sections de langue), des filières (qui ne sont donc pas des départements, sans conseil, mais avec un directeur de filière et un directeur des études de la filière). On observe un problème d'harmonisation entre les structures, dû en partie à un héritage de la dispersion géographique de l'établissement<sup>4</sup>.

L'offre de formation au niveau de la licence, inscrite dans un seul domaine où arts, lettres, langues et sciences humaines et sociales sont réunis, se décline en 13 mentions et 17 spécialités, recouvrant trois types de licences : la licence LLCE (langue, littérature et civilisation étrangère) qui dispose de 17 spécialités propres (et qui est considérée comme disciplinaire) - dont une est demandée en cohabilitation avec Paris-Diderot (vietnamien) ; la licence LLCA (langues, littératures et civilisations aréales), avec sept mentions, dans laquelle les enseignements autres que ceux de langue sont mutualisés par aires géographiques, et la licence à vocation professionnelle LMFA (langues du monde et formation appliquée), avec cinq mentions. Les licences des deux premiers types sont rattachées à des départements, tandis que celle du dernier type est rattachée à des filières. La création d'une licence professionnelle est demandée.

Cette architecture répond partiellement à la problématique de l'établissement : préserver les formations dans un nombre de langues extrêmement important (49 langues sont enseignées dans les divers parcours des licences LLCA et LMFA et l'offre globale dépasse les 90 langues), tout en mutualisant ce qui peut l'être et en ne négligeant pas la professionnalisation. Dans le même temps, elle institue des clivages qui peuvent apparaître comme artificiels ou peu scientifiques entre langues « majeures » et langues « aréales ». En outre, elle isole les formations professionnalisantes et rend opaques les possibilités de poursuite d'études en master des étudiants issus des filières.

L'offre de formation a mis à profit le nouveau cadre du Pres pour construire les masters autour de cinq mentions et 19 spécialités (17 reconduites, deux demandées en création), dont quatre sont cohabilitées avec l'université Paris 7 et deux présentent des mutualisations de cours avec l'université Paris 3. À une exception près, ces spécialités sont indifférenciées, ce qui est souhaitable pour les étudiants en termes d'employabilité et facilitera le passage à la nouvelle arborescence qui va prochainement s'imposer. Les intitulés des spécialités ne sont cependant

---

<sup>4</sup> Il convient de noter que la filière TIM (textes, informatique, multilinguisme), correspondant à la licence TNM (traitement numérique multilingue) et au master ingénierie linguistique, a demandé à devenir un département pour bénéficier d'un conseil, et l'a obtenu en 2012.

pas toujours très lisibles, certains d'entre eux pouvant apparaître comme redondants alors que les contenus des formations correspondantes ne le sont pas (« langage, langues, textes, sociétés » et « langues, littératures et civilisations du monde »).

Une autre spécificité de l'Inalco réside dans le nombre important de diplômes d'établissement et dans la variété de diplômes et certificats de compétences en langue. En 2011-2012, sur les 8860 étudiants que comptait l'Inalco, 2686 étaient inscrits dans un diplôme d'établissement. Autofinancés, ces diplômes permettent de maintenir des formations dans certaines langues sans déséquilibrer le budget de l'établissement. Certains sont particulièrement bien pensés, comme le Passeport Langues O', qui permet l'obtention de 24 ECTS au maximum, qui, capitalisés, peuvent être réinvestis dans une formation diplômante, disposition dont ont profité, en 2011-2012, 156 étudiants sur les 385 inscrits au « Passeport ». En revanche, le maintien des formations à petits effectifs pose des problèmes budgétaires évidents, parfois résolus par des financements extérieurs.

## II – Des opportunités à saisir dans le contexte de Sorbonne Paris Cité

Telle qu'elle se présente aujourd'hui, l'offre de formation, qui reconduit largement celle du précédent contrat, est en deçà des potentialités de l'établissement. Le regroupement sur le site des Grands Moulins et l'intégration dans le Pres doivent favoriser des fertilisations croisées dont devrait résulter une offre de formation enrichie. L'Inalco en est conscient, et les rencontres hebdomadaires ou bimensuelles avec les partenaires du Pres sont un gage que cette démarche est en bonne voie. Des résultats tangibles sont déjà observables, illustrant cette volonté de coopération, telle la licence ASTER avec l'université Paris 7, associant l'enseignement de l'arabe et des sciences de la terre, et la convention avec l'université Paris 3, qui permet aux étudiants de choisir la mineure de leur formation dans un autre établissement. En interne, se manifeste une volonté de mieux mettre à profit la diversité et la richesse des formations. Les projets de création, à mi-parcours du contrat, de doubles licences ou de formations organisées selon le schéma combinant majeure et mineure sont à encourager. Il en va de même pour le maintien et le développement des filières.

## III – Un pilotage structuré mais à harmoniser

Le pilotage global de l'offre de formation semble a priori bien structuré : un vice-président de la commission des études réunit à peu près tous les mois les directeurs de départements et de filières ainsi que les responsables de licence et de master qui sont en charge de la coordination par niveau. Malgré cela, on constate un manque d'harmonisation dans les pratiques et des clivages que l'établissement devrait pouvoir réduire, aidé en cela par le regroupement sur un site unique.

Les filières professionnalisantes, attractives et dynamiques, connaissent des difficultés en termes de ressources humaines : leurs besoins ne se situent pas dans le cœur de métier de l'Inalco (langues et cultures) mais dans le secteur de l'économie ou du droit, ce qui pose des problèmes non seulement de fléchage de postes, mais aussi d'intégration des enseignants-chercheurs dans les équipes de recherche. L'établissement, qui déclare vouloir maintenir et développer les filières professionnalisantes, gagnerait à prendre en compte ces besoins dans l'élaboration des profils de postes.

Le pilotage et les moyens humains et financiers des formations dites professionnalisantes sont assez disparates. Ainsi le français langue étrangère (FLE) et la communication interculturelle, de création relativement récente à l'Inalco, apparaissent comme fragiles, avec un encadrement plutôt faible. D'autres regroupements sont dans une situation plus confortable, comme le centre de préparation aux échanges internationaux (CPEI), lié à la licence et au master professionnalisants en commerce international, les hautes études internationales (HEI), liées aux relations internationales en licence et master, ou « textes, informatique, multilinguisme » (TIM).

Le système d'information s'avère en revanche très incomplet et le pilotage de l'établissement en pâtit. En matière de pilotage des formations, les éléments figurant dans le rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement sont assez lacunaires : on ne trouve pas de données sur le nombre de réorientations, alors même qu'un travail sur cette population étudiante est annoncé parmi les mesures destinées à lutter contre l'échec ; il n'existe pas d'évaluation du coût des formations, ce qui rend difficile le fait d'avoir une politique de ressources humaines fondée sur des données tangibles. L'absence d'adresse courriel Inalco pour les étudiants est un problème, tant du point de vue de la transmission des informations que du sentiment d'appartenance à un même établissement.

Depuis la dernière évaluation, le système d'information s'est structuré dans trois directions : moyens matériels et systèmes d'information, projets et stratégies numériques, TICE et usages numériques. Il s'est également étoffé, passant à 30 personnes. Par ailleurs, la création d'un poste de chargé de mission en charge du numérique, et la publication d'un poste d'ingénieur administrateur du système informatique sont révélatrices de la volonté de la gouvernance de développer et d'exploiter les ressources qui lui sont liées. Les réussites dans le domaine des TICE sont



d'ores et déjà perceptibles. Consciente de ce que le numérique peut apporter à l'Inalco dans sa mission de conservatoire des langues, la présidence a fait le pari du numérique pour développer les potentialités de l'établissement.

Il faut souligner que l'établissement a dû faire face à des difficultés liées à des défauts dans la réalisation du bâtiment. Le Wifi n'est pas déployé sur le bâtiment pour l'instant, mais ce problème est en voie de résolution.

#### IV – Une nécessaire prise en compte de l'échec mais une aide réelle à l'insertion professionnelle, dont le suivi reste à formaliser

Les taux de réussite en L1 sont faibles en valeur absolue (30,17 % en moyenne en 2011-12). Même s'il est nécessaire de les analyser à l'aune de la diversité des publics, composés en partie d'étudiants qui ne s'inscrivent pas à l'Inalco dans le but d'obtenir un diplôme mais seulement pour acquérir quelques connaissances complémentaires d'une formation déjà acquise ou en voie d'acquisition par ailleurs, certaines formations (japonais en particulier) accueillent un nombre de néo-bacheliers important qui justifierait une réflexion sur des dispositifs de soutien et d'accompagnement à destination des étudiants les plus faibles, dans la mesure des moyens de l'établissement, qui, compte tenu de son statut, n'a pas été éligible au plan réussite en licence.

La création d'une direction des études (2008) s'avère être une vraie réussite. Avec 45 personnes et un large champ de compétences, le service est très performant. Invitées permanentes à la commission des études, la directrice et son adjointe pilotent les secrétariats pédagogiques, le service des plannings, la gestion des stages à l'étranger et le volet administratif de la formation continue. Leur volonté de développer le pôle insertion professionnelle s'est déjà traduite par des actions concrètes très positives : entraînement à l'entretien d'embauche, aide à la rédaction de CV et de lettres de motivation pour les étudiants inscrits dans des formations généralistes.

Les filières sont, dans l'ensemble, bien organisées du point de vue de l'aide à l'insertion professionnelle, avec, pour le CPEI, un annuaire des anciens étudiants comportant des entrées multiples (pays, secteurs d'activités). La collecte et la diffusion d'offres de stage par le bureau des stages devraient s'accompagner d'une prospection plus large en direction des entreprises : peu d'entre elles sont présentes lors du forum métiers organisé annuellement. De la même façon, il serait important que le bureau des stages travaille de concert avec le service des relations internationales, ce qui ne semble pas être le cas pour l'instant.

Si l'annexe descriptive au diplôme est délivrée automatiquement, elle est davantage orientée sur les contenus que sur les compétences ; un véritable travail reste à faire en la matière.

Les modalités de suivi des sortants ne sont pas formalisées au niveau central. Des enquêtes systématiques sont cependant conduites à l'échelle de certaines formations professionnalisantes, CPEI notamment, dont le modèle pourrait être reproduit pour l'ensemble des formations, au moins pour les diplômés de master dans un premier temps.

L'association des anciens élèves est très active mais se limite au domaine culturel. Elle pourrait constituer un réseau d'appui à l'insertion professionnelle et à la recherche de stages et de financements, en France et à l'étranger. Un annuaire mis à jour des anciens élèves n'est pas encore disponible.

#### V – Une culture d'évaluation des enseignements et d'autoévaluation à mettre en place

L'évaluation des formations et des enseignements, dont le précédent rapport d'évaluation soulignait l'inexistence, n'est toujours pas mise en œuvre, bien que la présidence semble convaincue de son intérêt, de même que certains responsables de formations. Parallèlement au travail sur les questionnaires, actuellement en cours, une démarche pédagogique d'explication sur la finalité de l'évaluation reste à construire. Elle permettrait de lever l'opposition très forte, perceptible chez certains responsables de départements.

#### VI – Des efforts en termes de numérique pédagogique

En termes d'investissement, les efforts se traduisent par l'équipement de plusieurs salles : trois laboratoires audio, sept salles multimédias-labo, trois salles équipées d'iMacs ou de TNI (tableaux numériques interactifs) d'une capacité de quelque 150 places pour l'ensemble. Sont également mises à disposition des étudiants une salle multimédia et une salle informatique en libre service, ainsi qu'une salle informatique dédiée aux enseignants. Les efforts se traduisent aussi par la mise en place d'une plateforme de cours et l'organisation de formations à destination des enseignants (d'octobre à mai 2013, 60 enseignants auront été formés), ainsi que par l'entrée de l'Inalco dans l'université numérique Paris Île-de-France (UNPIDF), qui a, par exemple, porté le projet de carte

multiservices. L'Inalco n'adhère pas, en revanche, à l'université ouverte des humanités. Au-delà de la préparation au C2I, suivie par 700 à 800 étudiants, cet investissement humain et matériel devrait permettre un développement de l'enseignement à distance inexistant jusque-là. Les projets en cours concernant les usages de la visioconférence sont à encourager (inuktitut, swahili avec Sciences-po).

## VII – Un service de la formation continue isolé et une prise en compte insuffisante de la formation tout au long de la vie (FTLV)

Le service commun de formation continue apparaît comme isolé au sein de l'établissement : au delà des inscriptions des stagiaires et de leur gestion dans les formations existantes, il porte en propre un certain nombre de formations conduisant à une certification. Elles sont organisées en cours du soir et sous forme de conférences ou de stages, y compris des stages d'été. L'une d'elles prépare également au test de japonais. Ce service organise aussi les jurys de VAP et de VAE, avec des résultats honorables (en 2012, sur 16 dossiers de VAE recevables, 11 ont obtenu une validation totale). Le souci d'ouverture et de mutualisation du service, tout à fait louable, se manifeste par son appartenance aux réseaux *European Universities Continuing Education Network* (EUCEN) et *European Association for University Lifelong Learning* (EAULL), ainsi que par le travail réalisé dans le cadre d'un partenariat interacadémique regroupant sept universités, en particulier sur le dispositif d'accompagnement « Reprise d'études : les clés de la réussite ». Il serait sans doute dans l'intérêt de l'établissement de mieux prendre en compte la source de revenus potentielle que constitue la formation continue et, dans sa mission de service public, de développer une véritable politique de formation tout au long de la vie avec l'appui humain et logistique qui lui fait défaut.

# La stratégie en matière de vie étudiante



L'Inalco est un établissement atypique à bien des égards. La population étudiante poursuit d'autres objectifs que ceux qui motivent la majorité des étudiants en formation initiale. L'implication des étudiants dans la vie de l'établissement et le foisonnement d'associations semblent apporter beaucoup de vie à l'Inalco.

## I – Une population étudiante spécifique

Alors que la précédente évaluation ne faisait pas état d'une baisse des effectifs, le nombre d'inscrits (en inscription principale, ou secondaire) à l'Inalco a baissé d'environ 6,15 % entre 2007 et 2011. L'évolution du nombre d'étudiants (inscriptions principales uniquement) va dans le même sens tout en étant moins importante, puisqu'elle a connu une baisse d'environ 5 % seulement sur la même période. Ces chiffres correspondent à une moyenne, et les effectifs inscrits varient selon les niveaux et les cursus. Par exemple, on remarque, en moyenne, une baisse d'environ 47 % des effectifs entre la L1 et la L2 (tous cursus confondus) et, de nouveau, un écart d'environ 26 % entre la L2 et la L3. Ces écarts s'expliquent par le profil de certains étudiants de licence.

La population étudiante de l'Inalco se distingue quelque peu de celle des étudiants des universités. En effet, de nombreux inscrits ne sont pas néo-bacheliers (pour l'année 2011/2012, 51 % des étudiants sont inscrits dans le cadre d'une réinscription, environ 8 % sont primo-entrants néo-bacheliers et 40,5 % sont d'autres primo-entrants). De plus, les inscriptions parallèles (étudiants inscrits à l'Inalco et dans un autre établissement d'enseignement supérieur) sont relativement nombreuses : 15 % des effectifs globaux en moyenne sur les cinq dernières années. Parallèlement, le nombre d'inscriptions multiples est également important : il atteignait 24 % des effectifs globaux en 2011. Toutefois, ces chiffres sont à interpréter avec précaution : la proportion d'inscrits en double cursus ou en inscriptions multiples varie fortement d'un cursus à l'autre.

L'âge est un autre point distinctif des étudiants de l'Inalco. En effet, 51 % des étudiants ont plus de 25 ans (25 % en moyenne dans l'enseignement supérieur). De ce fait, pour 2011, 24 % d'entre eux étaient salariés et 9 % en reprise d'études.

Une autre spécificité de la population étudiante de l'Inalco repose sur la diversité des origines géographiques des inscrits : plus d'une centaine de nationalités sont représentées. Pour l'année 2011, les étudiants étrangers représentent 15 % des étudiants de licence, 39 % des étudiants de master et 54 % des étudiants en doctorat. Environ 38 % des ces étudiants viennent d'Europe (UE et hors UE), environ 30 % d'Asie, 18 % du Maghreb, 10 % d'Afrique (hors Maghreb), 4 % des Amériques et 0,1 % d'Océanie. Il apparaît, par ailleurs, que la langue étudiée est corrélée au pays d'origine de ces étudiants.

Enfin, il est intéressant de mettre ces différentes données en parallèle avec les catégories socioprofessionnelles (CSP) du chef de famille des étudiants et le nombre d'étudiants boursiers. On peut remarquer, tout d'abord, que la proportion d'étudiants boursiers a augmenté depuis 2006-2007 pour atteindre environ 15 % en 2011. Ce chiffre est tout à fait logique au regard des CSP des chefs de familles car, en 2012, 44 % des étudiants ont déclaré appartenir à la catégorie « cadres et professions intellectuelles supérieures ».

## II – Une participation des étudiants à la vie de l'établissement encouragée et une vie associative riche

Comme dans de nombreux établissements d'enseignement supérieur, les étudiants de l'Inalco sont représentés au sein des conseils de département et du conseil d'administration. Toutefois, il faut noter le faible taux de participation des étudiants à ces élections (inférieur à 10 %), lié, apparemment, à des difficultés de communication interne. Cependant, l'établissement semble aujourd'hui désireux d'inciter les étudiants à s'investir dans la vie institutionnelle. L'emménagement sur le site des Grands Moulins devrait permettre une meilleure communication en ce sens.

La commission de la vie étudiante est également un pilier de la vie étudiante à l'Inalco. Y siègent 13 représentants des étudiants. Elle gère un budget d'environ 62 000 € par an. Ce budget est alloué dans quatre domaines :

- les aides au voyage pour les étudiants désireux de pratiquer les langues étudiées (pendant les périodes de suspension des activités pédagogiques),
- des aides sociales ponctuelles, sur critère d'excellence,
- des financements de matériel pour l'accueil d'étudiants handicapés (logiciels, livres en braille),
- des projets culturels se déroulant au sein de l'Inalco (différents nouvel-ans, journée du goût, festivals), très appréciés et rassemblant un grand nombre de participants.

Il semble que les budgets soient suffisants pour accéder à la quasi-totalité des demandes de financement. Le projet de rapprochement entre la COVE et la direction des RI pour l'accueil des étudiants étrangers semble très positif.

La vie associative de l'Inalco est particulièrement riche. Notons cependant que les cotisations à ces différentes associations sont peu onéreuses (moins de 10€) et que les prix dégressifs des cotisations invitent les adhérents à être membres de plusieurs associations. Parmi les associations, les associations syndicales étudiantes sont faiblement présentes sur le site (une seule est réellement active). Les associations culturelles sont organisées sur le même modèle que l'ensemble de l'établissement, c'est-à-dire que chaque département a constitué sa propre association. Cette dispersion regrettable (aucune association n'est transversale) devrait cependant se réduire et les collaborations se multiplier grâce au regroupement sur le site des Grands Moulins. Le manque de transversalité s'observe également au niveau de l'école doctorale, les doctorants étant très peu amenés à se rencontrer en dehors de leurs champs disciplinaires respectifs.

Le bureau des étudiants (BDE) a été créé il y a deux ans. Il prend en charge les activités généralistes extra-universitaires et est organisé en quatre pôles d'activités : activités humanitaires, culturelles, sportives et artistiques. Dans les assemblées générales du BDE, votent les six membres du bureau et un représentant par association domiciliée à l'Inalco. Cette structure devrait également faciliter le rapprochement des diverses associations.

L'association des anciens et amis de l'Inalco est un pilier important de la vie associative de l'établissement. Elle entretient un fort lien affectif avec l'Inalco, organise des activités culturelles et la publication d'une revue (Bulletins Orients). La cotisation d'adhésion à cette association reste plus chère que celle des autres associations de l'Inalco et varie selon le pays de résidence des adhérents.

### III – Des conditions d'accueil des étudiants améliorées mais de qualité encore insuffisante

L'Inalco a connu un grand changement consécutif au regroupement sur le site des Grands Moulins. Ce déménagement a entraîné un véritable rassemblement dont les usagers semblent ravis. Une nouvelle dynamique se crée et favorise les échanges et les collaborations entre étudiants. Quelques nuances sont toutefois à apporter. Tout d'abord, le manque de connexion internet via le Wifi dans le bâtiment est dommageable et limite les activités de recherche. Notons néanmoins que ce point devrait être rapidement réglé. Par ailleurs, le manque de place demeure problématique, malgré le nouveau site. Un nouveau bâtiment est prévu, qui devrait accueillir les activités de recherche et d'administration de la recherche et de l'école doctorale.

Le problème de manque de place se fait plus criant encore à la Bulac qui totalise 591 places individuelles et sept salles de groupe. En effet, les étudiants de l'Inalco ne bénéficient pas d'une bibliothèque universitaire propre et dépendent de la Bulac. Or, celle-ci, comme toutes les bibliothèques parisiennes, manque cruellement d'espaces de travail et, en tant que GIP, ne saurait favoriser les étudiants de l'Inalco au détriment des autres. La Bulac reste toutefois une bibliothèque de très grande qualité, disposant d'un fonds documentaire important. Les conditions de travail y semblent tout à fait satisfaisantes, notamment grâce aux plages horaires larges, aux possibilités de réservation de salle (10 salles de travail) ou de box en dehors des horaires d'ouverture (28 carrels).

Il est important de noter que malgré le caractère fortement international de l'établissement et du public accueilli, peu d'aide est apportée aux étudiants en mobilité. Du point de vue de l'accueil des étudiants étrangers, rien ne semble mis en place pour ceux qui ne relèvent pas d'accords interuniversitaires ou de conventions. Les réseaux semblent principalement constitués par le biais des associations d'étudiants. La COVE apporte également son soutien aux déplacements des étudiants souhaitant approfondir leurs connaissances linguistiques.

On saluera la création d'une cellule handicap qui s'intégrera dans un projet plus vaste de « mission handicap » avec d'autres universités du Pres qui, en lien avec la Maison départementale des personnes en situation de handicap (MDPH) notamment, s'adjoindront l'appui de volontaires du service civique.

# La stratégie en matière de relations internationales



L'évaluation de la stratégie de l'Inalco en matière de coopération internationale porte sur ses orientations, les actions menées en matière de recherche et les actions conduites en matière de formation.

La direction des relations internationales (RI) est composée d'un directeur et de deux collaborateurs très absorbés par l'organisation et la gestion des échanges d'étudiants entrants et sortants.

## I – Des avancées notables dans les actions internationales en matière de recherche

Les services de la communication et de la valorisation font un travail très efficace, même s'ils collaborent peu avec la direction des RI. Le service de la communication a été créé en 2009 et soutient de façon très active l'organisation de colloques, journées d'étude, conférences scientifiques, avec une importante participation d'intervenants étrangers. Il a construit également une collaboration très fructueuse avec les institutions publiques de Paris, d'Île-de-France, et les partenaires du Pres. Au-delà de ce périmètre, les collaborations institutionnelles sont faibles. La refonte du site web, qui devrait aboutir en décembre 2013, laisse espérer une meilleure diffusion des productions de l'Inalco à l'international.

Le service de la valorisation a fait un effort important (qui se poursuit) en termes de diffusion à l'extérieur et à l'international d'une partie importante de la production scientifique, en soutenant le passage au format électronique de six revues (cinq sont déjà en ligne sur le site actuel, dont une est aussi en version anglaise). L'Institut a mené une action d'internationalisation des comités scientifiques de ses revues, à laquelle s'ajoute l'introduction de l'évaluation des soumissions par au moins un expert étranger. Un projet de création d'une maison d'édition de niveau international existe. L'Institut finance la traduction de publications de ses enseignants-chercheurs et doctorants qui le demandent. Les publications avec des co-auteurs étrangers restent toutefois peu nombreuses.

L'Institut diffuse l'appel pour le recrutement à l'international. Il accueille également de nombreux collègues étrangers. En revanche, il ne coordonne aucun projet de recherche financé par des fonds européens.

Il existe très peu de thèses en cotutelle (19 sur un total de 308, soit 6.2 %). Leur gestion est faite exclusivement par l'école doctorale. Le budget de l'école doctorale est cependant fortement orienté à l'international (un tiers étant consacré à la mobilité des doctorants ; un tiers à la constitution des jurys de thèse et d'habilitation à diriger des recherches (HDR) comprenant des experts étrangers ; un tiers à la formation y compris à l'organisation des cours de rédaction en français et anglais académiques). Les doctorants sont incités à publier à l'étranger et à présenter leurs travaux dans les colloques internationaux.

## II – Une mobilité étudiante insuffisamment développée

Il est difficile de se faire une idée claire des mobilités entrantes et sortantes de la population estudiantine. En l'absence d'une collecte organisée et d'une analyse des informations, on a du mal à savoir quelles sont les conventions concernant la mobilité étudiante qui sont réellement actives et quels résultats elles produisent. Les décisions semblent être prises à un niveau individuel plutôt qu'institutionnel : chaque département, voire chaque enseignant, agit indépendamment. La mobilité sortante procède de l'initiative individuelle sans que l'Institut en soit nécessairement informé. Sans doute serait-il souhaitable que l'Institut incite davantage à la mobilité sortante des étudiants à travers une valorisation de cette expérience.

L'accueil des étudiants étrangers, surtout hors programme *Erasmus*, n'est pas du tout systématique. De plus, il existe un problème de logement à Paris auquel les étudiants étrangers sont particulièrement confrontés.

Entre 20 et 25 % des étudiants sont étrangers. Environ 250 étudiants vont à l'étranger, pour moitié vers l'Europe (surtout vers Londres et la School of Oriental and African Studies - SOAS) et pour moitié hors Europe. L'Institut accueille, en mobilité entrante, environ 150 étudiants (dont 2/3 via le programme *Erasmus*).

Parmi les éléments positifs, on relève le fait que l'Inalco offre à ses étudiants ou enseignants en mobilité *Erasmus* une aide financière. Il existe, par ailleurs, un nombre important de bourses hors *Erasmus*, et des financements à la mobilité sortante que l'Institut assure sur la base de présentation d'un projet évalué par la commission des RI (sur environ 60-70 demandes, 25 ont été approuvées).

L'Inalco participe au Consortium d'études africaines et asiatiques (CAAS), à l'*European Master in Intercultural Communication* (EMICC), au programme *Erasmus Mundus Al Idrisi* (avec des universités marocaine, algérienne et tunisienne), et à l'*European Consortium for Asian Field Study* (ECAAF).

Hormis dans les formations professionnelles CPEI et HEI, on note l'absence de cours en anglais, qui donneraient pourtant une plus forte attractivité à l'établissement à l'échelle internationale.

Il est très surprenant, par ailleurs, que les séjours à l'étranger (dans les pays où se parle la langue étudiée) ne soient pas obligatoires. Les étudiants préfèrent suivre leur cursus plutôt que valoriser ce type d'expérience.

### III – Un pilotage des relations internationales en évolution mais des orientations stratégiques à préciser

A l'heure actuelle, l'établissement ne dispose pas d'une stratégie bien structurée, institutionnalisée et formulée vis-à-vis de l'extérieur. Bien qu'il y ait un représentant pour chaque département dans la commission des RI, cette dernière travaille peu en collaboration avec la direction des RI. La toute récente désignation d'une vice-présidence en charge des RI devrait heureusement contribuer à l'élaboration d'une stratégie qui incite à un travail commun et contribue à l'élargissement et au renforcement des collaborations internationales et, par conséquent, de la visibilité et de la reconnaissance à l'extérieur. De manière générale, le travail de conception du positionnement international de l'Inalco n'est pas fait. Ce travail mérite une vraie réflexion au sein de l'Institut.

# Le pilotage et la gestion



Le choix de ne pas demander le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) ne devrait pas dispenser l'établissement de s'interroger sur la modernisation de son pilotage et l'amélioration du service rendu à la communauté et aux étudiants.

## I – Un pilotage budgétaire et financier contraint et un suivi budgétaire insuffisant

L'organisation et le pilotage de la politique financière sont assurés par la direction du budget et de la commande publique, composée de six personnes. Elle s'est dotée depuis peu d'un service achats.

Le manque de moyens est souvent évoqué : dotation insuffisante, établissement hors normes qui échappe au modèle SYMPA. Aucune recherche n'a été menée sur ce que le calcul de dotation fondé sur SYMPA allouerait, ni sur les critères utilisés pour affecter les moyens à l'établissement. La préparation budgétaire est organisée, en toute autonomie, par la direction financière, qui rencontre les différents services. Les départements ne sont pas concernés, n'ayant pas de budget propre à gérer (hormis 800 € environ chacun). Toute l'activité budgétaire est extrêmement centralisée.

L'élaboration du budget consiste en une consolidation des demandes, puis en arbitrages pour arriver à l'équilibre ou définir le montant des prélèvements. Une commission des finances, émanation du conseil d'administration, est mise en place et arbitre. Elle se réunit deux fois par an. Cependant, les contraintes budgétaires liées au volume important de la masse salariale des contractuels et des heures complémentaires, ainsi qu'aux charges nouvelles pesant sur la gestion des nouveaux locaux, sont telles que la marge de manœuvre est quasiment nulle.

Au 31 décembre 2012, le fonds de roulement est estimé à 4 258 000 €, soit une diminution de 1 578 968 € par rapport au fonds de roulement du 31 décembre 2011.

L'exécution du budget 2012 s'élève à 13 581 000 €, soit 85 % de réalisation par rapport à la prévision.

Le budget primitif 2013 est présenté ainsi :

Recettes : 11 289 336 € soit 2 % de plus qu'en 2012. 70 % des ressources proviennent de l'État, les ressources propres estimées en hausse devraient s'élever à 3 456 336 €.

Charges : 12 898 742 €. La masse salariale représente 52 %, le fonctionnement 42 %.

Un prélèvement sur les fonds de réserve est proposé à hauteur de 1 580 000 €.

Le déficit prévu est de 1 088 395 €, ce qui entraîne une insuffisance d'autofinancement de 798 395€ et une diminution du fonds de roulement estimée à 1 088 395 €. À cette hauteur, le fonds de roulement permettrait cependant d'assurer 100 jours de fonctionnement.

Il est difficile de faire une analyse sur les dernières années avec fiabilité car les pratiques de comptabilisation ne sont pas identiques d'une année sur l'autre et les charges et produits ne sont pas traités conformément à l'exercice. Des subventions pour 2013 ont été titrées sur l'exercice 2012 puis prélevées sur 2013.

Les contrats de recherche pluriannuels sont souvent titrés globalement sur l'année en cours puis des reports sont pratiqués. L'utilisation des techniques des produits à percevoir ou perçus d'avance ainsi que des charges à payer ou payées d'avance n'est pas mise en place systématiquement, si bien que le résultat de l'exercice ne peut être analysé avec fiabilité.

L'agence comptable, dotée de cinq agents dont trois sont nouveaux, a identifié, au cours de sa première année de fonction, de multiples dysfonctionnements et chantiers à traiter pour fiabiliser les données, organiser les circuits et formaliser les procédures. Il conviendrait d'ajouter l'objectif de ne plus contrevenir à la réglementation budgétaire et comptable. Une clarification est nécessaire pour connaître véritablement la situation financière de l'établissement et le montant de ses fonds réellement disponibles. Des pratiques non réglementaires sont à proscrire rapidement afin d'utiliser les techniques appropriées à l'exercice. SIFAC, mis en place depuis un an, n'est ni maîtrisé ni diffusé

dans les services.

Un travail identique à celui demandé pour le passage aux RCE est à envisager pour faire acquérir les compétences nécessaires et maîtriser les risques. Le directeur général des services (DGS) a mis en place une cellule de suivi budgétaire.

- 1 ● Un pilotage de la politique en matière d'emploi, de masse salariale et de gestion des ressources humaines encore artisanal

Cette direction, composée de 15 personnes, subit régulièrement un fort renouvellement de ses effectifs, qui s'explique par le nombre important de contractuels<sup>5</sup>. Les responsables, conscients de ces difficultés, veulent stabiliser et professionnaliser le service, en premier lieu sur le contrôle de la paye. Une remise à plat de l'existant est en cours. Des réunions avec le DGS, l'agence comptable et la direction financière, ainsi que la direction des études qui emploie de nombreux contractuels, sont organisées. Des travaux de clarification ont été entrepris, sur le temps de travail et sur les congés bonifiés.

La valorisation du coût des formations ainsi que des moyens nécessaires en enseignants-chercheurs n'existe pas. Un tableau de la pyramide des âges des personnels administratifs et techniques, et un tableau de la date prévisible de départ en retraite des enseignants-chercheurs sont proposés, mais aucune analyse sur les formations à faible effectif ni une politique de redéploiement ou de recrutement ne les accompagne.

De multiples documents ont été remis au comité d'évaluation lors de la visite de l'établissement, démontrant de ce fait la capacité du service à décrire l'existant. Mais le suivi, l'analyse et la prospective ne sont pas mis en place. Il s'agit d'une gestion « traditionnelle et artisanale », tant au niveau des heures complémentaires et de leur suivi que des emplois. Le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un objectif de la nouvelle équipe pour faciliter la restructuration nécessaire des services administratifs. Le regroupement géographique est un atout pour mettre en place une réflexion sur les sujets suivants : (i) les services à rendre aux usagers pour assurer les missions de formation et de recherche et les moyens nécessaires, (ii) la cartographie des métiers exercés à l'Inalco (au delà de la simple liste des postes existants) et les actions de formation à conduire, en accompagnement des mesures de regroupement internes, (iii) la rédaction de procédures et la formalisation des circuits d'information entre services et acteurs.

La nomination récente d'une VP « organisation interne et moyens » devrait aider la direction à moderniser les activités en mettant en place des outils et procédures favorisant le décloisonnement. Les critiques sur la qualité du service rendu aux enseignants-chercheurs et BIATSS, sur la lourdeur bureaucratique et sur l'absence de fiabilité des informations données, montrent que cette direction doit se montrer à l'écoute et se professionnaliser pour rassurer le personnel sur le pilotage d'une activité essentielle.

- 2 ● Un service de contrôle de gestion récemment mis en place dont l'établissement attend beaucoup en matière d'aide à la décision

Le travail de contrôle de gestion n'a commencé qu'en mai 2012, l'énergie ayant été entièrement consacrée jusqu'alors à assurer le déménagement. Ceci explique que le service, composé de deux personnes, commence seulement à présenter des productions.

L'équipe présidentielle veut être en capacité de mesurer l'activité et a ouvert un premier chantier qui touche à l'offre de formation, avec la mise en place de critères permettant de définir si la rémunération est due pour un cours magistral ou des travaux dirigés. Il n'existe pas d'outil pour suivre l'offre de formation, la valoriser et simuler des propositions. Il est donc impossible de travailler à la maîtrise des heures complémentaires.

Des travaux sur la connaissance de la population étudiante, enquêtes et statistiques, sont menés ; des outils pour calculer le coût des formations au niveau du service formation continue sont mis en place. Une synthèse des indicateurs du contrat est proposée avec une mesure de l'atteinte des cibles fixées. Il est important que l'ensemble de la communauté s'approprie de tels outils.

Le contrôle de gestion a vocation à développer des outils de mesure dans tous les domaines afin de fournir à l'équipe de direction les moyens de développer sa mission de transversalité, d'appui aux services et d'aide à la

---

<sup>5</sup> Il n'a pas été possible, pour le comité, de rencontrer la DRH de l'établissement.



décision pour la nouvelle équipe, par la mise en place de groupes de travail dans lesquels administratifs et enseignants-chercheurs apprendront à se connaître et à partager l'information en s'appuyant sur les applications et les données renseignées.

Il conviendra de déployer de la pédagogie et de l'accompagnement aux services, afin de fiabiliser les informations, de faire écrire les procédures et mettre en place un contrôle interne, pour fournir à l'équipe dirigeante les outils d'aide à la décision nécessaires à son pilotage d'établissement. Ce service deviendra l'interface privilégiée entre la direction et les services pour la mesure des activités, afin d'avoir une vue globale de tous les moyens mis au service des missions de l'établissement. À la demande de l'équipe dirigeante, sur les points jugés prioritaires, ce service devra proposer des outils de mesure de l'activité et d'atteinte des cibles pour qu'une analyse pertinente puisse être effectuée et une remédiation proposée si nécessaire.

### 3 • Une absence de démarche qualité et de culture de l'autoévaluation

Actuellement, la démarche qualité est inexistante et l'autoévaluation n'est pas organisée. Les divers outils mis en place par le MESR pour aider les établissements à préparer les audits pour passer aux responsabilités et compétences élargies, ainsi que les études publiées sur les retours d'expérience, seraient utiles pour initier un projet de modernisation des structures et renforcer le professionnalisme des services.

Tous ces chantiers doivent être l'occasion de mettre en place une véritable organisation de travaux de groupes en mode projet, avec des outils simples tirés de la démarche qualité, en recherchant une amélioration continue. Un potentiel existe ; la rencontre avec une volonté politique forte ne pourra que produire des avancées. L'établissement devrait viser à faire travailler ensemble la direction, le service contrôle de gestion et les services concernés sur l'identification des données, leur fiabilisation, les procédures et le contrôle interne. Cette méthode de travail devrait concerner toute cette organisation mais aussi l'accompagnement même des services.

## II – Un développement du système d'information en cours

Des projets importants ont été conçus à l'occasion de l'installation dans le nouveau bâtiment, afin d'assurer une mise à niveau des matériels et du personnel. Des contraintes budgétaires importantes ont obligé à différer certaines réalisations.

La constitution d'un site web est un gros chantier qui a été confié à un prestataire extérieur. Les questions de sa maintenance et de son alimentation sont à l'étude avec la direction de la communication.

Le recrutement d'un directeur des systèmes d'information est en cours. Le DGS envisage un audit interne du système d'information (SI) et des contrats de maintenance pour définir les modalités d'un meilleur service aux usagers.

## III – Une stratégie et une politique immobilières maîtrisées mais un schéma directeur immobilier qui reste à construire

Le regroupement dans le nouveau bâtiment, même s'il a monopolisé l'énergie et le temps, est suivi d'un sentiment de satisfaction et d'espoir : satisfaction de travailler dans des locaux mieux adaptés, et espoir de construire une culture d'établissement favorisée par la proximité. L'Inalco a élaboré un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) en 2009. Mis à jour en 2011, il devrait être réactualisé en 2014.

Le bâtiment du pôle des langues et civilisations héberge l'Inalco et la Bulac. Une partie est mise à disposition du Crous pour la restauration. Un directeur technique de ce bâtiment a été recruté il y a un an. La direction technique du bâtiment compte 5,7 ETP pour assurer la gestion et le suivi de la sécurité, de la maintenance et des travaux, l'aménagement avec un rôle d'interface entre les différents occupants, à la manière d'un syndic de copropriété pour une gestion globale et la répartition des charges. Ce directeur rend compte de son action et fait valider ses propositions à un comité d'exploitation (COMEX). Actuellement, il encadre la fin des travaux et veille à la levée des multiples réserves. Il a également la charge du montage et du suivi des différents marchés et contrats.

Un outil d'exploitation pour la maintenance courante est mis à disposition des usagers. Cela permet également de fournir des rapports et des indicateurs sur les interventions. Les difficultés rencontrées sont nombreuses, soit conjoncturelles (et risquent d'être longues à régler), soit internes à l'établissement. La difficulté porte particulièrement sur l'incapacité de l'établissement, faute de crédits suffisants mis à disposition de la direction technique du bâtiment, d'assurer la maintenance corrective. Le budget alloué permet la gestion de la viabilisation et la petite maintenance. Un rapport d'activité de l'année 2012, qui témoigne de la connaissance des charges et des problèmes, est produit par le directeur technique du bâtiment. Des pistes d'amélioration sont proposées.

Le site de la rue de Lille dispose également d'une direction de la logistique composée de 3,8 ETP, chargée de la sécurité, de l'entretien courant et de l'accueil. Les deux directions communiquent mais mutualisent peu en raison de la distance entre les sites.

L'analyse des dysfonctionnements rencontrés devrait permettre de mieux préparer le projet de nouveau bâtiment. La préoccupation d'une qualité du service rendu aux usagers dans un cadre de soutenabilité budgétaire est toujours avancée. Un projet de schéma directeur immobilier est à l'étude afin de finaliser la stratégie de l'équipe présidentielle.

#### IV – Une organisation de la fonction hygiène et sécurité à clarifier

L'hygiène et la sécurité ne font pas l'objet d'un service particulier. L'adjoint du directeur technique exerce la fonction de conseiller de prévention pour le tiers de son temps ; il est accompagné de deux assistants de prévention, un par site. Une clarification sera nécessaire afin que la culture de la sécurité puisse être diffusée et portée politiquement.

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est commun à l'Inalco et à la Bulac. Les représentants rencontrés se disent satisfaits de ce comité commun. La Bulac a beaucoup avancé sur la rédaction des documents uniques d'évaluation des risques, tandis que l'Inalco (DRH et DGS auquel ce chantier est confié) ne progresse pas. Le manque de dialogue semble être la cause de ce retard. Les représentants du personnel ont fait état d'un manque de procédures pour signaler les dysfonctionnements rencontrés.

# Conclusion



Conformément à son décret statutaire, l'Inalco a pour missions (i) 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 centrale et 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 ; (ii) de développer la recherche dans ces différents domaines, notamment en relation avec d'autres organismes de recherche français ou étrangers ; (iii) de contribuer, par la diffusion de ses productions scientifiques et pédagogiques, à la connaissance des pays concernés ; (iv) de favoriser les échanges universitaires et culturels et la coopération entre la France et les pays intéressés.

En termes de formation, le LMD a été superposé à des strates historiques d'organisation des formations : les départements (11) côtoient des filières (5) sans intermédiaire institutionnel ; les diplômes d'établissement se superposent au LMD, à quoi s'ajoute une proposition riche de formations « à la carte ». Le « Passeport langues O' » permet de suivre tous les enseignements et de se présenter aux examens pour un maximum de 24 ECTS annuels, capitalisés sans délivrance de diplôme. Un dispositif de formation continue, adapté aux besoins spécifiques des particuliers, des entreprises et des services publics, en langue comme en civilisation, est mis en place.

Au titre des points faibles soulignés par le rapport précédent, qui gardent aujourd'hui une pertinence, on relèvera : (i) une faiblesse de la communication interne entre la direction et les composantes qui ne facilite pas l'émergence d'une culture d'établissement ; (ii) une faiblesse également de la communication à destination des étudiants étrangers ; (iii) une absence de culture de l'évaluation et d'indicateurs au service du pilotage institutionnel et des différentes missions de l'établissement ; (iv) un foisonnement de l'offre de formation qui ne facilite pas sa lisibilité ; (v) une politique internationale fondée plus sur de fortes personnalités que sur un projet commun partagé. Le comité d'évaluation a dressé le diagnostic suivant : (i) l'Inalco a entrepris sa rénovation et sa restructuration, en profitant de l'aubaine offerte par le regroupement de sa direction et de ses enseignements sur le site des Grands Moulins ; (ii) l'arrivée concomitante d'une nouvelle équipe permet d'entreprendre l'écriture d'une nouvelle page dans l'histoire de cet établissement prestigieux, d'autant que cette équipe fait preuve d'un volontarisme appréciable ; (iii) de très nombreux obstacles se trouvent toutefois sur le parcours à venir, qu'il conviendrait d'affronter aussi vite que possible.

Afin de développer les missions de formation et de recherche, l'Inalco devrait renforcer ses capacités de pilotage et optimiser l'organisation au regard des enjeux définis par l'établissement, dans un souci d'efficacité du service rendu à l'utilisateur. La gestion budgétaire nécessite une clarification, une fiabilisation des données et un suivi réglementaire pour être en mesure d'appréhender et de maîtriser les risques. La gestion des ressources humaines doit s'assurer de compétences stables et pérennes pour professionnaliser, développer l'analyse et la prospective, mettre en place la GPEC. La réflexion politique et stratégique de la nouvelle équipe présidentielle devrait coordonner les nombreux chantiers ouverts en contrôle de gestion. Le recrutement en cours d'un directeur du système d'information ainsi que le projet d'un audit interne pourraient permettre le développement des nouvelles technologies et des outils. La maîtrise des problèmes liés à la prise en main du nouveau bâtiment permettra une réflexion approfondie pour le projet de construction d'un second bâtiment sur le site.

Si l'on considère que l'Inalco commence une nouvelle vie, la qualité des structures mises en place au démarrage sera déterminante pour l'efficacité et la pérennité de son action. Des faiblesses ont été particulièrement observées dans les domaines de la recherche de financements extérieurs, d'évaluation des formations et des enseignements, de prise en compte de l'insertion professionnelle. Un émiettement des structures semble également porter préjudice au développement de l'Institut. Les structures internes continuent à être fort cloisonnées. Plus globalement, l'Inalco n'a pas de vraie capacité de lecture de sa propre situation organisationnelle : pas d'état des lieux, pas de vision véritable de la restructuration à entreprendre.

## I – Les points forts

- Une équipe présidentielle soudée, dont l'engagement dans la rénovation de l'établissement se traduit en particulier par une volonté politique de structuration administrative, prenant appui sur la conscience qu'ont les services d'une nécessaire professionnalisation.
- Une concentration de compétences linguistiques et culturelles extrêmement riches et variées que l'on ne retrouve ni en France ni à l'étranger.
- Des filières professionnalisantes reconnues et appréciées par le monde socioéconomique.
- Une politique en matière de services numériques efficace et de qualité, qui a des effets positifs sur les formations et la production scientifique.
- Une communication externe très dynamique et fortement participative, qui facilite l'intégration de l'établissement dans son nouvel environnement des Grands Moulins.

## II – Les points faibles

- Un paradoxe persistant entre la vocation internationale de l'Inalco et l'absence de structuration de son activité à l'international.
- Un défaut de structuration de l'offre d'enseignement et de la recherche qui conduit à un manque de lisibilité ; un manque de structuration de la recherche en partenariat avec des équipes hors Inalco.
- Un cloisonnement des services nuisant à leur coordination et conduisant à un déficit de pilotage.
- Un manque d'investissement des départements dans le suivi des étudiants et de l'insertion professionnelle.
- Une absence de processus d'amélioration continue fondé sur une autoévaluation de l'enseignement et de la recherche.

## III – Les recommandations

À la lumière de sa lecture des rapports et documents, de sa visite de l'établissement, de ses entretiens avec les différents personnels et avec la présidence, et des discussions qu'il a eues à ce sujet, le comité d'évaluation formule les recommandations suivantes :

### Stratégie :

- Définir une stratégie dans le choix des langues à enseigner et dans le mode d'enseignement des langues vivantes ; en particulier, utiliser l'investissement dans le numérique pour favoriser l'enseignement à distance et développer les relations avec les partenaires extérieurs à l'établissement.
- Être attentif à toutes les opportunités qui s'offriront à l'Inalco dans le cadre du Pres et, entre autres, travailler à sa spécialisation dans l'offre de langues à destination des autres établissements du Pres .
- S'inspirer de la méthodologie mise en place dans les filières professionnalisantes pour la réflexion annoncée sur l'ensemble de l'offre de formation de l'établissement.

### Organisation :

- Repenser l'organisation thématique et disciplinaire de l'enseignement et de la recherche, en sorte qu'elle soit cohérente, structurée et lisible.
- Définir une véritable politique des relations internationales qui permette de donner à la vocation mondiale de l'établissement une dimension concrète dans les partenariats, les formations, les stages et les échanges.
- Appuyer l'action du service communication par la mise en place d'un portage politique pleinement intégré à l'équipe de direction.

### Pilotage :

- Développer le travail en mode projet dans les services, afin d'augmenter l'efficacité de leur action et la conduite des chantiers de modernisation, en privilégiant la mise en place de groupes de travail avec les acteurs concernés pour une réflexion partagée sur la structuration et l'organisation des différentes fonctions de gestion.
- Mettre en place une stratégie de recherche de financements et de développement des partenariats en dédiant les ressources humaines nécessaires.

# Liste des sigles



## A

AG	Assemblée générale
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ASTER	Asie orientale et sciences de la Terre

## B

BDE	Bureau des élèves
BIATSS	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Bulac	Bibliothèque universitaire des langues et civilisations

## C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAAS	Consortium d'études africaines et asiatiques
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COMEX	Comité d'exploitation
COVE	Commission de la vie étudiante
CPEI	Centre de préparation aux échanges internationaux
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSP	Catégories socioprofessionnelles
CV	<i>Curriculum vitae</i>

## D

DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines

## E

EAUL	<i>European Association for University Lifelong Learning</i>
ECAF	<i>European Consortium for Asian Field Study</i>
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
EFE0	École française d'Extrême-Orient
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
EMICC	<i>European Master in Intercultural Communication</i>
EPHE	École pratique des hautes études
EPSCP	Établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel
ETP	Équivalent temps plein
EUCEN	<i>European Universities Continuing Education Network</i>

## F

FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie

## G

GIP	Groupement d'intérêt public
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
HEI	Hautes études internationales
<b>I</b>	
IEP	Institut d'études politiques
INALCO	Institut national des langues et civilisations orientales
<b>L</b>	
LLCE	Langues, littératures et civilisations étrangères
LLCA	Langues, littératures et civilisations aréales
LMD	Licence-master-doctorat
LMFA	Langues du monde et formation appliquée
<b>M</b>	
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
<b>P</b>	
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
<b>R</b>	
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RI	Relation internationales
<b>S</b>	
SI	Système d'information
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SOAS	<i>School of Oriental and African Studies</i>
SYMPA	Système de répartition des moyens à la performance et à l'activité
<b>T</b>	
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TIM	Textes, informatique, multilinguisme
TNI	Tableau numérique interactif
TNM	Traitement numérique multilingue
<b>U</b>	
UE	Union européenne
UMR	Unité mixte de recherche
UNPIDF	Université numérique Paris Île-de-France
<b>V</b>	
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAP	Validation des acquis professionnels
VP	Vice-président
<b>W</b>	
Wifi	<i>Wireless Fidelity</i>

# Observations communes de Sorbonne Paris Cité



BM/PAV le 16/10/2013

## Réponse de Sorbonne Paris Cité à l'évaluation de l'AERES

Au moment où se termine l'évaluation par l'AERES de 7 des 8 établissements<sup>1</sup> membres fondateurs de Sorbonne Paris Cité, ainsi que du pôle de recherche et d'enseignement supérieur lui-même, l'ensemble des universités et établissements concernés ont décidé de faire précéder les réponses spécifiques de chacun des établissements d'une introduction commune : tous les rapports soulignent, en effet, le caractère hautement stratégique et structurant de leur appartenance à SPC ; mais tous les rapports notent, dans le même temps, combien le projet d'université unifiée gagnerait aujourd'hui à être précisé.

La procédure d'évaluation offre l'occasion d'apporter aujourd'hui quelques précisions sur la dynamique lancée il y a maintenant plus de 3 ans. Le projet de Sorbonne Paris Cité poursuit toujours trois ambitions.

La première relève pleinement de notre fonction d'intérêt général : elle consiste, pour mieux remplir nos missions de service public de l'enseignement supérieur et de la recherche – former nos étudiants et favoriser leur insertion dans la société ; développer une recherche au meilleur niveau mondial ; assurer à la société un juste retour –, à dépasser les cloisonnements excessifs entre écoles, universités et organismes de recherche. C'est pourquoi nous avons proposé à ces derniers d'entrer dans notre Communauté, aux côtés des 4 universités et des 4 établissements qui la composent. Sorbonne Paris Cité souhaite également dépasser le cloisonnement entre disciplines pour renouveler les objets de recherche et de formation : ont ainsi été lancés en 2013 des programmes interdisciplinaires sur des thématiques telles que la numérisation du patrimoine, la dynamique du vieillir, les énergies de demain, les sociétés plurielles, la sécurité sanitaire ou encore la personne en médecine.

Notre deuxième ambition est de positionner SPC comme une grande université innovante sur la scène internationale : notre taille et notre renommée, la richesse de notre potentiel scientifique et pédagogique, la diversité des partenariats déjà tissés constituent à cet égard autant d'atouts pour viser une place au meilleur niveau international. L'ouverture des premières antennes internationales, dotée de ressources substantielles, permettra d'accroître les mobilités et d'augmenter le rayonnement de notre communauté. La création d'une « Mission Europe » devra permettre d'aider nos enseignants-chercheurs à obtenir encore davantage de fonds européens. Au-delà de sa visibilité internationale, Sorbonne Paris Cité veut être reconnue pour sa capacité à innover : la mise en place du Service d'appui aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numériques (SAPIENS) permettra à SPC de se positionner comme un acteur majeur des changements fondamentaux liés à l'université numérique (notamment en proposant les premiers MOOC dans le cadre de France Université Numérique).

Notre troisième ambition est d'assumer pleinement nos responsabilités à l'égard des territoires qui nous accueillent, en Ile-de-France comme en Bretagne : la création de notre Communauté permettra d'assumer pleinement la coordination territoriale de notre offre de formation, de notre stratégie de recherche, de

<sup>1</sup> L'évaluation de Science Po a été décalé pour tenir compte de l'arrivée d'une nouvelle direction.



notre politique en matière de vie étudiante et de campus, nécessaire à l'affirmation d'une stratégie régionale partagée avec les acteurs locaux. La poursuite de l'élaboration d'une offre de formation cohérente vise à améliorer la lisibilité de la carte des formations pour l'ensemble des étudiants. L'ouverture progressive du Centre de Formation des Doctorants à l'Insertion Professionnelle aux 8 établissements a pour objectif d'offrir à nos doctorants l'ensemble des outils et des méthodes pour qu'ils s'insèrent activement dans le monde professionnel et la société civile. Au-delà de cet enjeu d'insertion professionnelle, la création d'un Collège des Ecoles Doctorales, ayant notamment pour vocation de gérer les contrats doctoraux financés par des crédits Idex, va permettre, dès la rentrée universitaire 2013, de conforter une politique doctorale commune qui sera l'un des axes stratégiques majeurs du prochain quinquennat. Enfin, SPC continuera à faire de la vie étudiante une priorité via l'élaboration d'un schéma directeur qui intégrera notamment le renouvellement du dispositif de service civique ou encore la mise en place d'un système de caution pour le logement étudiant.

Cette triple ambition constitue aujourd'hui le cadre général dans lequel s'inscrivent les stratégies de chacun des établissements. Elles supposent, pour réussir, de s'inscrire dans un temps long qui est aussi celui de la concertation et du débat nécessaires : la note dite « *de l'Odéon* » a rappelé les valeurs qui rassemblent l'ensemble des partenaires de Sorbonne Paris Cité ; le document remis au Président du comité de visite le 12 septembre 2013 a précisé le projet scientifique et pédagogique de SPC et les hypothèses de travail pour les aménagements institutionnels nécessaires à sa mise en œuvre ; le Conseil d'administration du 9 octobre 2013 a retenu, enfin, une méthode de travail reposant sur la concertation pour élaborer les statuts de la Communauté.

Afin de parvenir à la réalisation de ses ambitions, Sorbonne Paris Cité s'appuiera sur une méthode visant à permettre à l'ensemble des personnels et étudiants de participer aux discussions pour la construction d'un projet commun.

La discussion sur les modalités de regroupement se déroulera dans le cadre de deux chantiers aux calendriers bien différents :

- la création de la Communauté Université Sorbonne Paris Cité d'ici juillet 2014, dans le cadre fixé par la loi du 22 juillet 2013 ;
- le regroupement des quatre universités : ce chantier de plus longue durée a pour objectif d'aboutir en 2016 à une 1<sup>ère</sup> étape intermédiaire avec la concertation sur les statuts de cette nouvelle structure (dont l'articulation avec la communauté d'université devra être précisée) ;

Sorbonne Paris Cité a d'ores et déjà précisé sa méthode de travail pour faire avancer au mieux ce projet complexe. Ces modalités, qui reposent sur les principes suivants, seront encore précisées dans le cadre du contrat 2014 - 2018 :

- une concertation approfondie, via les instances internes des établissements et la Commission de Concertation pour l'Organisation de l'Université Unifiée (CCOU) ;
- une gestion de projet s'appuyant, pour chaque domaine (recherche, formation, etc.), sur des objectifs formalisés, des crédits Idex, un chef d'établissement référent, des coordonnateurs et des groupes de travail ;



Les rapports d'évaluation de l'AERES, par l'appréciation éclairée qu'ils portent sur les forces et faiblesses de chacun ainsi que du projet dans son ensemble, constituent une contribution particulièrement utile pour élaborer le futur contrat de site qui constituera un levier supplémentaire vers la création d'une université unifiée Sorbonne Paris Cité.

\* \* \*

# Observations du président



## Réponse de la présidence de l'Inalco au rapport d'évaluation de l'établissement

La présidence et les équipes de l'Inalco remercient le comité de visite pour le temps qu'il a consacré à l'Inalco, pour ses analyses, dont certaines rejoignent les nôtres, et pour ses recommandations. Rappelons que l'Inalco est dans une période de transition à trois titres : il a emménagé dans un nouveau bâtiment, où sont regroupés son administration et ses enseignements. Ce regroupement, qui met un terme à des décennies de dispersion, nécessite un important remaniement du fonctionnement de l'Institut. Une nouvelle équipe a pris la direction de l'Institut en mars 2013, au moment même de la visite de l'établissement par l'AERES. Enfin, le contexte de regroupement dans le cadre de Sorbonne Paris Cité constitue une perspective nouvelle.

Rappelons aussi que l'Inalco est un institut national, plus que bicentenaire, dont les missions sont de rassembler en une seule institution une expertise sur la complexité du monde non occidental, à travers des recherches et des enseignements sur les langues et les civilisations. La spécificité de ces missions est à l'origine de son statut de Grand établissement. Bien que l'Inalco accueille des étudiants dès le premier cycle et propose aussi des formations dans le cadre de diplômes nationaux, son fonctionnement et son organisation sont nécessairement différents de ceux des universités. Son public étudiant est divers, composé aussi bien d'étudiants post-bac demandeurs de diplômes nationaux et de formations professionnalisantes, que de publics étudiants spécifiques, en double cursus, déjà diplômés ou même souvent déjà en activité, qui recherchent un complément de formation en langue et civilisation. Il nous faut donc ajuster notre offre de formation à la diversité des attentes de ces publics. De même, la position des différentes aires culturelles dans l'enseignement supérieur et la recherche rend inévitable une certaine diversité de fonctionnement. Il en résulte ce qui peut apparaître comme une tension entre les domaines d'enseignement et de recherche et une complexité des organisations et de l'offre de formation.

Nous prenons acte des remarques sur la complexité de nos structures, le défaut de lisibilité de nos dispositifs de formation et de recherche et la nécessaire modernisation de la gouvernance, de la gestion et du pilotage. Si nous pouvons souscrire à certaines de ces appréciations, avec les réserves exprimées ci-dessus, il est nécessaire de répondre plus précisément pour certains secteurs.

### Formation

Le maintien des enseignements à petits effectifs étudiants, questionné dans le rapport, ne peut se poser dans les mêmes termes à l'Inalco que dans d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche. De nombreuses formations ne sont assurées qu'à l'Inalco, dont c'est une des principales missions, et répondent à des besoins spécifiques (recherche, diplomatie, défense, culture...). L'Institut est en revanche parfaitement conscient des contraintes budgétaires et continue à rechercher les solutions pour élargir le public étudiant de certains domaines (organisation de stages intensifs, enseignement à distance, visioconférence...).

L'architecture des formations dispensées peut apparaître complexe. Cette offre concilie les demandes de formation des étudiants en diplômes nationaux et en diplômes d'établissement, et les moyens dont dispose l'Institut pour les assurer. Les licences

"classiques" LLCE, les licences aréales (régionales) et les licences LMFA à vocation professionnalisantes, qui ajoutent un module professionnalisant dès la 2<sup>e</sup> année de licence, mutualisent de nombreux cours et répondent, avec les diplômes d'établissement, à la diversité de nos publics. Au niveau master, le choix de la disciplinarisation est une solution pour maintenir l'ensemble des langues à ce niveau de formation, tout en mobilisant les forces de recherche de l'Institut. Nous réfléchissons cependant à une simplification et à une présentation plus explicite de nos formations.

L'Inalco est conscient que l'organisation du pilotage des formations est un héritage de son éclatement. Une réflexion est en cours pour développer aussi une formation plus transversale, permettant de mieux contextualiser les langues et les civilisations.

Pour ce qui concerne l'amélioration de l'évaluation des formations et des acquisitions, les annexes descriptives des diplômes seront affinées pour mettre davantage en évidence les compétences obtenues. Précisons aussi que si les auto-évaluations ne sont effectivement pas encore généralisées à toutes les formations, elles existent dans les filières professionnelles. Pour les formations générales, un processus d'amélioration continue des enseignements est assuré par une concertation au sein des sections et des départements, avec la participation de l'administration, des enseignants et des étudiants.

#### Recherche

Le comité d'évaluation a bien relevé la « nouvelle dynamique » et la « très grande expertise » de l'Inalco dans des langues et civilisations peu connues. De même, il a constaté « d'importantes réalisations » depuis le rapport précédent de l'AERES : « publication en ligne des revues (...), consolidation de l'école doctorale, budget accru pour la recherche, restructuration des groupes de recherche ».

La question de la « tension entre aires-culturelles et disciplines diverses des sciences humaines et sociales » a été soulevée dès le début du rapport. C'est en effet une question de fond, qui a été longuement débattue au sein de l'Institut car elle détermine la structure de nos enseignements et des équipes de recherche. La justification du croisement entre aires culturelles et disciplines, exprimée dans les *Axes de la stratégie d'établissement 2014-2018*, montre la fécondité d'un tel dispositif, tout particulièrement à l'Inalco : le croisement entre l'aréal et le disciplinaire, appliqué à des langues et civilisations non occidentales, est méthodologiquement nécessaire et scientifiquement novateur. Les outils théoriques forgés par les spécialistes des disciplines (littérature, histoire, géographie, linguistique, etc.) le sont à partir d'expérimentations ou de corpus qui concernent presque exclusivement des aires culturelles occidentales (de l'antiquité grecque à l'Europe et à l'Amérique du nord), surtout en sciences humaines et sociales. Ces outils ne sont pas toujours adaptés à des cultures éloignées qui possèdent des approches, des pratiques et des corpus très différents : d'où la confrontation féconde entre aires-culturelles et disciplines, l'élargissement du « corpus » aréal permettant l'amélioration du socle théorique disciplinaire, qui, à son tour, gagne en efficacité et en finesse d'analyse.

Le dispositif des équipes de recherche s'organise donc, de façon assumée, autour d'équipes au périmètre aréal pour les unes, disciplinaire pour les autres, la collaboration entre ces équipes autour de thématiques partagées, recommandée par l'AERES, existant déjà, notamment annuellement autour du séminaire commun de master. La programmation de thématiques transversales financées par le Conseil scientifique est également à l'étude.

Plusieurs recommandations de l'AERES quant à la stratégie de recherche ont déjà été

suivies : la participation au CS des responsables des équipes ; l'usage de critères qualitatifs pour leurs dotations ; le développement des partenariats et des contrats, grâce au recrutement d'un personnel spécialisé dans le cadre de Sorbonne Paris Cité ; l'installation d'une programmation commune avec la Vice-présidente Relations internationales ; la mise en place d'une auto-évaluation de l'ED ; la poursuite de ce qui a été reconnu comme un « travail remarquable » pour le développement des publications en ligne, notamment des monographies.

#### Relations internationales

L'Institut, par ses missions même, entretient des relations avec de très nombreuses institutions des pays dont il enseigne les langues et les civilisations, donnant probablement l'impression de foisonnement. L'insuffisance de pilotage, relevé par le comité de visite, nous pousse toutefois à entamer la réflexion sur les axes stratégiques de notre politique de relations internationales. La nomination d'une vice-présidente aux relations internationales va dans ce sens.

L'Inalco a conscience de la nécessité d'accroître la visibilité de ses nombreuses relations internationales. Tout d'abord au niveau de l'enseignement : en sus de conventions bilatérales signées avec les pays dont il enseigne les langues et les cultures, l'Inalco accentue le développement d'une série d'accords transversaux avec des établissements menant des activités d'enseignement et de recherche comparables aux siennes, comme la SOAS (Londres), l'université de Humboldt (Berlin), etc., essentiellement via ERASMUS. La politique de l'établissement est ainsi non pas tant de démultiplier les accords, que de sélectionner parmi les partenaires potentiels ceux dont l'offre est la plus adaptée, tant au plan qualitatif que matériel. En matière de recherche, la commission des relations internationales s'engage dans l'inventaire des nombreux projets transnationaux menés par ses équipes de recherche (programmes, colloques, publications, etc.), à des fins d'une meilleure diffusion de l'information. L'adhésion à Erasmus-Mundus ouvrira de surcroît des possibilités nouvelles tant en matière de recherche que d'enseignement. L'Institut participe enfin activement au projet d'antennes à l'étranger développé par Sorbonne-Paris-Cité, notamment à Singapour et à Sao Paulo, ce qui lui permet d'articuler sa politique de relations internationales avec celle de Sorbonne Paris Cité.

#### Vie étudiante

La vie associative est dynamique à l'Inalco, comme le souligne le rapport. Le rapport souligne aussi "la dispersion regrettable" des associations étudiantes et le "manque de transversalité" au sein de l'école doctorale. Le Bureau des élèves, créé il y a 2 ans, travaille actuellement à proposer des activités transversales à ces associations. Le rassemblement sur un même site participe aussi au décloisonnement des associations.

Il est évident que l'insertion de l'Inalco dans Sorbonne Paris Cité permettra de changer d'échelle d'action pour la vie étudiante, pour ce qui concerne la vie culturelle et sportive tout comme l'action sociale ou l'accueil des étudiants étrangers. Des réalisations concrètes dans le domaine de la vie culturelle montrent déjà l'intérêt d'une telle collaboration.

#### Organisation et pilotage

Le rapport insiste sur la nécessaire modernisation du pilotage et de la gestion de l'établissement. En plus du renforcement de sa cellule de contrôle de gestion il y a deux ans, l'Inalco vient de recruter une nouvelle directrice des systèmes d'information qui viendra à l'appui de ce processus. L'élaboration d'un schéma directeur des

systemes d'information est prevue au budget 2014. Le directeur de la communication recrute en octobre a rejoint l'equipe de direction, ce qui ameliorera le portage politique de la concertation interne sur la strategie de l'etablissement et des decisions prises a son issue.

Un ensemble de nouvelles procedures, mises en place depuis juin 2013 conjointement par la DRH, la Commission des etudes ou sont representes departements et filieres, et le Controle de gestion, permet d'ores et deja une nette amelioration dans le suivi des heures complementaires. La presidence se fixe pour objectif de parvenir a un premier etat des lieux et a une evaluation du cout des formations avant la fin de l'annee civile 2013, afin d'engager l'analyse et la prospective sur ces questions dans les premiers mois de l'annee 2014.

Enfin, diverses initiatives ont ete prises pour decloisonner les services, ce qui devrait se traduire rapidement par une amelioration du pilotage et des services rendus a l'utilisateur (par exemple en ce qui concerne l'accueil des etudiants etrangers). Le Controle de Gestion, les Services Informatiques, les Ressources Humaines et la Direction des Etudes ont engage un projet conjoint de fiabilisation des donnees, qui permettra egalement la construction d'un jeu d'indicateurs sur lequel s'appuiera notre strategie.

#### Sorbonne Paris Cité

Le rapport du comite regrette la faiblesse des realisations effectives dans le cadre de Sorbonne Paris cite. Pourtant, le texte de Sorbonne Paris Cité, qui introduit la reponse de l'Inalco, souligne bien les nombreuses realisations et la dynamique de collaboration a l'oeuvre. L'Inalco a coordonne son offre de formation avec celle des etablissements de Sorbonne Paris-Cité, au sein duquel les complementarites disciplinaires sont importantes. Ces collaborations concernent en tout premier lieu nos formations, le developpement de bi-diplomes, suggere par l'AERES, fait bien partie de nos perspectives, de meme que les programmes de formation doctorale transversaux aux disciplines et aux Ecoles doctorales, au sein du College d'Ecoles doctorales en cours de constitution. Les domaines de la recherche, de la vie etudiante, des relations internationales ont d'ores et deja beneficie de l'integration de l'Inalco dans Sorbonne Paris Cité.

Paris, le 5 novembre 2013

 

Manuelle Franck

Présidente

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Institut national des langues et civilisations orientales a eu lieu du 16 au 18 avril 2013. Le comité d'évaluation était présidé par Baudoin Dupret, directeur de recherche au CNRS, directeur du Centre Jacques Berque pour les études en sciences humaines et sociales au Maroc.

## Ont participé à l'évaluation :

Marie-Mandarine Colle-Quésada, doctorante, université Toulouse 2

Éliane Kotler, professeur des universités, université de Nice

Anne Pauwels, professeur, université de Londres, School of Oriental and African Studies

Michela Pellicani, professeur, université de Bari (Italie)

Henri Portine, professeur des universités, université Bordeaux 3

Anne Sénémaud, ancien conseiller de coopération et d'action culturelle en Bolivie, ministère des Affaires étrangères

Françoise Villeval, ancienne directrice générale des services, université de Toulon

Marie-Hélène Garelli, déléguée scientifique et Antoine Devoucoux du Buysson, chargé de projet représentaient l'AERES.

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

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