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. 2010. hceres-02026385

HAL Id: hceres-02026385

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026385

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)

février 2010

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

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

Le Président de l'AERES	Section des établissements
	Le Directeur
Jean-François Dhainaut	**Michel Cormier**

février 2010

Sommaire

Présentation 5

Une gouvernance à refonder 7

I – Les instances de décision 7

II – Les départements et filières 7

Une gestion en voie d'amélioration 9

I – Des restructurations récentes et pertinentes 9

1 • L'Agence comptable et les Services financiers 9

2 • La Direction de la communication 9

3 • La Direction du patrimoine et de la logistique 9

4 • La Direction des ressources humaines 9

5 • Le Service des ressources informatiques 10

6 • La Direction des études 10

II – Un déficit regrettable des ressources humaines et financières 10

Une recherche dynamique et de qualité en cours de structuration 11

I – La stratégie en matière de gestion de la recherche 11

1 • Les outils de pilotage 11

2 • Le soutien à la recherche 11

3 • Le renforcement de l'école doctorale 12

4 • Le regroupement des activités de recherche sur le site Belle Gabrielle 12

II – L'activité de recherche : des résultats appréciables 12

1 • La restructuration des équipes 12

2 • Les partenariats 12

3 • Le nécessaire renforcement de la politique éditoriale 13

Une formation spécialisée 15

I – Le pilotage de l'offre de formation 15

II – Une offre de formation foisonnante 15

III – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant 16

La vie étudiante 17
I – Une population étudiante atypique 17
1 • L'évolution des effectifs 17
2 • Les caractéristiques de la population étudiante 17
II – La participation des étudiants à la vie de l'établissement 18
1 • La participation à la vie institutionnelle 18
2 • La vie associative 18
III – Les conditions d'accueil et de travail des étudiants 18
Les relations extérieures et internationales 19
I – Des partenariats internationaux faiblement structurés 19
II – La mobilité 19
1 • La mobilité entrante 19
2 • La mobilité sortante 20
III – Les relations extérieures 21
Conclusion et recommandations 21
I – Les points forts 21
II – Les points faibles 21
III – Les recommandations 21
Liste des sigles 23
Réponse du président 25
Organisation de l'évaluation 29

Présentation

L'INALCO est un établissement singulier. Sa singularité tient d'abord à son histoire. Il est l'héritier direct de l'École spéciale des langues orientales, créée par la Convention en 1795 dans l'enceinte de la Bibliothèque nationale, sur le modèle de "l'École des jeunes de langues", instituée en 1669 par Colbert. Cette "École spéciale des langues orientales", qui avait pour mission d'enseigner les langues orientales vivantes "*d'une utilité reconnue pour la politique et le commerce*", fut transférée en 1874 rue de Lille, où se trouve encore aujourd'hui le siège de l'INALCO. En 1914, elle devient l'École nationale des langues orientales vivantes, appellation familièrement abrégée en "Langues'O", surnom encore en vigueur aujourd'hui, et accompagne l'expansion coloniale française, surtout en Asie et en Afrique. En 1971, l'établissement est rattaché à l'Université Paris 3 – Sorbonne nouvelle, sous le nom d'Institut national des langues et civilisations orientales (INALCO). Ce rattachement prend fin en 1985, date à laquelle l'institut, qui prend le statut d'Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP), est constitué en Grand établissement, au sens de l'article 37 de la loi du 26 janvier 1984 sur l'enseignement supérieur.

Sa singularité se traduit aussi par la spécificité de ses structures : l'INALCO est placé directement sous la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et non sous celle d'un recteur, et son président est nommé par le président de la République, sur proposition du Conseil d'administration, et non pas élu par celui-ci. L'INALCO ne comporte ni CEVU ni UFR, mais des départements et des filières d'enseignement et de recherche, dont le rôle dans les domaines de la pédagogie, des emplois et de la vie étudiante est important. En adoptant le système LMD, il a poursuivi un processus d'"universitarisation" entamé dès les années 1970. Depuis les années 1990, il délivre des diplômes nationaux, à côté de diplômes qui lui sont propres.

L'INALCO est géographiquement dispersé sur six sites, quatre dans Paris (site "historique" de la rue de Lille ; centre Dauphine ; centre Riquet ; centre Belle Gabrielle) et deux qui, pour être en proche banlieue, n'en sont pas moins particulièrement difficiles d'accès (centres de Clichy et d'Asnières). Les effets pervers de cette dispersion sont atténués par un premier regroupement de toutes les structures liées à la recherche sur le site dit "Belle Gabrielle", en bordure du Bois de Vincennes. Prévu pour 2011, le regroupement sur le site de Tolbiac, dans le cadre de la création, au sud-est de Paris, d'un Pôle des langues et civilisations du monde, est attendu comme une échéance importante dans l'évolution de l'INALCO et comme une solution au moins partielle à un grand nombre de ses problèmes actuels. L'idée est de réunir dans un même bâtiment (30 000 m^2 SHON, 20 000 m^2 de surfaces utiles) l'INALCO (sans ses laboratoires de recherche, qui devraient s'installer ultérieurement, à proximité, dans un second bâtiment) et la Bibliothèque universitaire des langues et civilisations (BULAC). Cette dernière, qui devrait avoir, dès son ouverture, une visibilité internationale (2 millions d'ouvrages, 1 millier de places), est appelée à fédérer les fonds documentaires de plusieurs établissements : la Bibliothèque interuniversitaire des langues orientales, rattachée à Paris 3, ainsi que des collections slaves et orientalistes provenant des Universités Paris 1, Paris 3, Paris 4 et Paris 7, et de l'EFEO.

Loin d'être une simple "école de langues", l'INALCO offre à l'apprentissage, en formation initiale et continue, un capital linguistique et culturel inestimable — reconnu comme tel par la communauté internationale — et qu'il n'a cessé d'enrichir, à l'inverse de ce qui s'observe partout dans le monde et spécialement en Europe, où disparaît progressivement l'enseignement des langues "rares" : de l'ordre de la vingtaine en 1914, le nombre des langues enseignées est aujourd'hui de 93, parmi lesquelles certaines sont en exclusivité mondiale. L'INALCO est à ce titre un véritable conservatoire des langues et des civilisations du monde.

Pour son président, l'INALCO est au cœur de la mondialisation en cours et de la diversité linguistique et culturelle, tant revendiquée aujourd'hui. L'évolution géopolitique du monde propulse sur le devant de la scène des régions et des peuples d'Asie, d'Afrique et d'Amérique du Sud à la connaissance desquels il est parfois le seul établissement au monde à travailler.

Le rapport du CNE d'octobre 2005 consacré à l'INALCO créditait l'établissement "*d'atouts considérables*" : capital linguistique "*unique au monde*" ; "*compétences souvent exclusives*" pouvant être mises au service de la communauté nationale, notamment dans le domaine des relations internationales de la France ; "*réputation internationale incontestable*" ; "*richesse exceptionnelle*" des formations ; recherche "*importante et de qualité*" ; "*rôle moteur dans des programmes internationaux ambitieux*"… Le rapport d'évaluation ne cachait cependant ni les nombreuses difficultés de l'établissement, ni ses dysfonctionnements : méconnaissance des publics formés ; déficit de communication interne et externe, et pour tout dire incapacité de l'institution à valoriser ses spécificités et ses réussites ; frilosité des coopérations scientifiques, notamment avec les établissements universitaires parisiens ; insuffisance, voire quasi-inexistence dans certains cursus, de la pluridisciplinarité ; individualisme de la recherche et dispersion des chercheurs et des équipes ; mode de fonctionnement peu démocratique ; positionnement ambigu des départements, de surcroît très disparates en taille mais aussi d'un point de vue idéologique et culturel ; gestion vieillotte peu ouverte aux nouvelles technologies et ignorant les indicateurs…

L'INALCO compte quelque 8 000 étudiants, dont 20% de nationalité étrangère (contre 17,3% pour l'ensemble des universités LSH), 305 emplois d'enseignants (dont 227 d'enseignants-chercheurs) et 116 emplois de BIATOS[1].

[1] *Indicateurs de l'Enseignement supérieur*, Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP), document de travail, mars 2008 (données de 2006-2007).

Une gouvernance à refonder

Aujourd'hui, l'INALCO vit dans la perspective d'un déménagement, vécu par tous comme l'occasion d'une véritable refondation.

I – Les instances de décision

L'INALCO a à sa tête un président nommé par décret du président de la République, sur proposition du CA, pour un mandat de 4 ans renouvelable une fois. La principale mission du président actuel a été, au cours d'un premier mandat, la remise en ordre et la consolidation de l'institut. Son deuxième mandat, débuté au printemps 2009, sera essentiellement consacré à la poursuite de la modernisation et à l'installation sur le site de Tolbiac en 2011.

Le président est soutenu par une équipe élargie. Il est assisté par deux vice-présidents élus : un vice-président statutaire, qui est le VP CA, spécialement chargé de la question des locaux et de l'installation sur la ZAC Rive gauche, et le VP CS, en charge de la recherche. Une Commission de la vie étudiante (COVE) fait office de CEVU, non prévu dans les statuts, mais son président n'a pas rang de vice-président de l'INALCO. Figurent également sur l'organigramme un VP Études et un VP RI : nommés, ils dirigent, le premier la Commission des études (CE), compétente en matière de formations, d'heures complémentaires et d'organisation des enseignements, le second la Commission des RI. On remarque enfin la présence de chargés de mission, qui ont le titre de "directeurs" (ou "directrices") des licences, des masters, de l'école doctorale, de la formation continue, des ressources numériques. Enseignants, ils n'ont en fait autorité sur aucune direction au sens administratif du terme, mais travaillent en lien avec les responsables administratifs des services concernés (Direction des études, Direction de la recherche, services CERISE Informatique et CERISE CERPAIM[1]). Il n'y a ni SCD, ni service d'information et d'orientation. La formation continue, organisée en service commun, est pilotée par un enseignant-chercheur depuis 1996.

L'action de l'équipe présidentielle est relayée par le secrétariat général, qui rassemble une fois par mois les responsables de site et les responsables des services centraux. Ces réunions permettent un pilotage des structures et une bonne transmission des directives, qui concourent à créer un esprit d'équipe.

Les relations entre le président, le CA et le CS sont bonnes. Ces deux conseils se réunissent 8 à 10 fois par an, alternativement. La COVE et la CE se réunissent chacune une fois par mois. Le président réunit une fois par semaine le comité de direction, composé des trois VP, des chargés de mission Études et RI, du directeur des licences et de la directrice des masters, ainsi que du SG.

La volonté et la compétence de l'équipe de direction doivent, pour être efficaces, être accompagnées des moyens techniques adéquats. Bien que le contrôleur de gestion assume pleinement ses fonctions, les outils de gouvernance sont insuffisants en nombre et en qualité : il manque ainsi une structure d'auto-évaluation, des indicateurs de suivi de gestion et un observatoire de la vie étudiante.

Le document d'auto-évaluation d'octobre 2008 faisait état de négociations en cours quant à la participation de l'INALCO à un PRES. Le choix a été fait en faveur du PRES Université Paris Cité.

II – Les départements et filières

L'INALCO compte 11 départements de formation et de recherche, constitués selon des critères géographiques (Afrique, Chine, Europe centrale et orientale, Russie…) et 5 filières professionnelles, dont la transformation en départements est envisagée : Communication et formation interculturelles (CFI), Centre de préparation aux échanges internationaux (CPEI), Français langue étrangère (FLE), Hautes études internationales (HEI) et Traitement informatique multilingue (TIM). Chaque département dispose de statuts propres et désigne son directeur en fonction de modalités qui lui appartiennent, sans intervention de la présidence de l'institut, à la différence des filières, dont les directeurs sont nommés par le président. La précédente évaluation, menée par le CNE, avait mis en évidence le flou des missions confiées aux départements, hésitant entre le statut de pleine composante (de type UFR) et la simple structure de gestion et de services.

---

[1] CERPAIM : Centre de ressources pédagogiques - audiovisuel - informatique - multimédia.

L'organisation en départements est un héritage qu'il faudra faire évoluer. Leur périmètre n'est pas toujours bien défini, ce qui peut susciter hésitations ou querelles "territoriales". Monolingues ou plurilingues, aux effectifs variables, les départements disposent d'une certaine autonomie dans la gestion administrative et la définition des profils de poste. Mais il semble que les conseils dont ils sont dotés soient mal connectés avec les conseils centraux et la présidence : en particulier, aucune représentation statutaire des départements n'est assurée au CA. Le conseil des directeurs de département et de filière, prévu dans le règlement intérieur, est réuni au moins deux fois par an. En dehors de ce conseil et des comités de pilotage des licences et du master, la Commission des études est la seule instance où les directeurs de département soient effectivement présents. Dans ces conditions, la question de la cohérence de la politique pédagogique et scientifique au niveau de l'établissement peut se poser.

Un champ particulièrement déficitaire est celui de la communication interne et externe. Certes, la communication interne n'est pas facilitée par la dispersion actuelle des sites. Mais l'éclatement en de multiples départements hétérogènes et filières professionnelles ne facilite pas davantage la diffusion de l'information, malgré l'existence d'un bulletin interne, *Vent d'Est*, et les deux ou trois réunions annuelles des directeurs des départements et des filières. Le site WEB de l'INALCO pourrait également être amélioré et faciliter la communication externe, notamment avec les autres établissements parisiens. Il pourrait être mis à profit pour mieux faire connaître l'évolution en cours, la modernisation en marche, l'"universitarisation" de l'INALCO, notamment dans le domaine de la recherche.

Une meilleure gouvernance passe également par l'accroissement du sentiment d'appartenance de tous les acteurs à l'établissement. Le regroupement sur le site de Tolbiac permettra certainement de dépasser cette identité éclatée entre les sites, les départements et les filières, qui prévaut aujourd'hui. Mais la construction d'une nouvelle culture d'établissement, remplaçant "l'esprit maison", est une tâche longue, à laquelle doivent participer étudiants, enseignants et BIATOS. La direction doit encourager ou mettre en œuvre toutes les initiatives qui iraient dans ce sens.

Une gestion en voie d'amélioration

Des progrès incontestables ont été réalisés au cours des dernières années grâce à la professionnalisation des services de gestion (ressources humaines, ressources financières et patrimoniales, systèmes d'information, scolarité). Un nouveau projet commun rassemble pour les années à venir les divers services de l'INALCO.

I – Des restructurations récentes et pertinentes

Tous les secteurs de gestion, mis à part le patrimoine, ont fait l'objet de restructurations et de recrutements de personnel adaptés aux missions à réaliser.

1 • L'Agence comptable et les Services financiers

La séparation effective de l'Agence comptable (5 agents) et des Services financiers (4 agents), intervenue en 2003, a amélioré la lisibilité de la séparation des actes de gestion entre l'ordonnateur et le comptable. Le processus politique et technique d'élaboration, de vote et d'exécution du budget, qui s'élève à 8,54 M€ en 2009 (budget non consolidé) est clair et maîtrisé. L'exécution budgétaire se situe à hauteur de 89%. Des documents de qualité sont fournis à la direction de l'établissement, pour qu'elle puisse disposer d'éléments d'analyse et de pilotage.

2 • La Direction de la communication

Une Direction de la communication a été mise en place en janvier 2009. Bien dotée en personnel (3 cadres A, 1 cadre B, 1 demi-poste de secrétaire), elle dispose d'un budget de 48 000 €. Composée de 3 pôles (opérationnel et administratif ; éditorial ; ingénierie), la structure est en attente d'un chargé de mission politique qui l'anime et élabore un schéma directeur de communication. Par ailleurs, le service de formation continue, qui dispose d'un budget propre de communication, devrait travailler en partenariat étroit avec cette nouvelle composante.

3 • La Direction du patrimoine et de la logistique

L'organisation actuelle de la Direction du patrimoine et de la logistique est adaptée à l'éclatement géographique que connaît aujourd'hui l'INALCO (6 sites, dont celui de Clichy, qui représente 60% de la superficie totale). La direction de l'établissement a entamé une réflexion sur la nouvelle structure de gestion du patrimoine et de la logistique nécessaire en raison du regroupement sur le site de Tolbiac en 2011 et du futur transfert du patrimoine immobilier en pleine propriété à l'INALCO.

4 • La Direction des ressources humaines

La Direction des ressources humaines a effectué au cours des deux dernières années un travail remarquable : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; maîtrise des SIRH ; diffusion d'un bilan social exhaustif ; élaboration d'une politique salariale et indemnitaire pour les personnels contractuels ; aide sociale complémentaire de celles gérées par le rectorat ; élaboration d'un plan de formation continue ; médecine préventive ; tenue et exploitation des entretiens professionnels. L'INALCO dispose désormais d'une gestion complète et prospective des emplois, des compétences et des ressources humaines.

La DRH devra achever le travail entrepris sur l'état des lieux, la gestion prévisionnelle des emplois d'enseignants-chercheurs et l'occupation effective de ces emplois. L'analyse des dotations des différents départements et filières, en relation avec les besoins induits par les plans de formation, devra être menée à bien. Elle permettra de chiffrer avec précision le sous-encadrement relatif en personnel enseignant, affiché par l'établissement, et d'amorcer une politique de redéploiement interne, au rythme des départs à la retraite.

5 • Le Service des ressources informatiques

La réorganisation depuis 2007 du Service des ressources informatiques (12 personnes) et du Centre de ressources pédagogiques - audiovisuel - informatique - multimédia (CERPAIM, 14 personnes), avec la nomination d'un responsable unique et une appellation commune (Centre de ressources numériques), n'a toujours pas produit les effets escomptés. L'ensemble des acteurs de l'établissement est peu satisfait de l'infrastructure technique, dont on déplore les défaillances et la faible qualité des services rendus en matière de gestion, de pédagogie, et de communication. Les prestations habituelles comme le haut débit, l'accès sécurisé, les boîtes mail pour le personnel et les étudiants, l'ENT, manquent, alors que 26 personnes sont attachées à ce service. La direction de l'INALCO connaît manifestement les facteurs de dysfonctionnement ; elle doit y remédier dès maintenant, sans attendre l'installation sur le site de Tolbiac. La mise à niveau sera d'autant plus difficile et coûteuse qu'elle sera tardive.

6 • La Direction des études

La Direction des études, créée en 2008, est devenue le guichet unique d'information et d'orientation des étudiants de l'INALCO (8 945 inscrits administratifs en 2007-2008). La réalisation d'un document unique et exhaustif sur les enseignements, mis en ligne sur le site WEB, a beaucoup amélioré la lisibilité de l'offre de formation. Par ailleurs, un bureau des stages et des emplois a été créé pour aider les étudiants.

II – Un déficit regrettable des ressources humaines et financières

La situation financière de l'INALCO est préoccupante : l'exercice budgétaire 2008 a été déficitaire de 1 200 000 €, et le fonds de roulement disponible ne correspond qu'à 24 jours de fonctionnement. Cette situation est probablement aggravée par la difficulté qu'a le modèle SAN REMO à prendre en compte les spécificités de l'INALCO.

L'établissement peut toutefois agir sur les causes internes qui contribuent à ce déficit :

- l'insuffisance des ressources propres de l'institut (26%) par rapport au financement de l'État (74%). Une politique plus ambitieuse en matière de formation continue, le développement des contrats de recherche et la recherche de mécénat à travers une fondation permettraient d'augmenter la part des ressources propres ;
- le recours à de nombreux intervenants extérieurs et à du personnel contractuel représente, avec les heures complémentaires, un coût de 3,103 M€, soit plus du tiers du budget de fonctionnement ;
- la dispersion actuelle des locaux. Le regroupement en 2011 sur deux sites (Tolbiac et la rue de Lille) devrait générer des économies d'échelle dans les dépenses d'équipement et de fonctionnement.

Une recherche dynamique et de qualité en cours de structuration

Longtemps connu dans le monde pour la qualité et la richesse de ses enseignements en langues et civilisations du monde, l'INALCO s'est engagé résolument dans la voie de la recherche depuis une quinzaine d'années, avec la mise en place de la politique contractuelle. La décision du transfert à Tolbiac et la localisation temporaire de la recherche sur le site Belle Gabrielle ont, en levant nombre d'hypothèques, facilité au sein du CS et du CA les débats, qui témoignent de la volonté de l'INALCO de tout mettre en œuvre pour élaborer une politique de la recherche visible et ambitieuse. Cet effort, qui s'est traduit par l'attribution de 3 A+ et de 7 A lors de l'évaluation par l'AERES des 11 unités principalement rattachées à l'INALCO (la onzième unité ayant été, pour sa part, notée C), doit se poursuivre car la tâche est loin d'être achevée.

L'INALCO dispose d'un certain nombre d'atouts liés à son histoire : la forme de petite communauté culturelle que revêt chaque département ; la souplesse qu'offrent la taille moyenne de l'INALCO et l'engagement récent dans la recherche collective.

I – La stratégie en matière de gestion de la recherche

Durant la période quadriennale qui s'achève, elle s'est articulée autour des cinq axes suivants : établir un bilan du potentiel et de l'activité de l'établissement ; encadrer et piloter la recherche ; soutenir l'effort de recherche ; renforcer l'école doctorale ; se préparer à l'installation à Tolbiac avec l'ouverture, à la rentrée 2008, du centre Belle Gabrielle.

1 • Les outils de pilotage

Une cellule de contrôle de gestion, créée en septembre 2007, produit des outils de connaissance de l'établissement et élabore des indicateurs de suivi, notamment sur les doctorants et les coûts de la recherche. Un effort d'organisation, de clarification et de recensement a été mené par le Service de la recherche pour connaître au mieux les activités de recherche menées au sein de l'INALCO : bilan des travaux des enseignants-chercheurs et des équipes, mise à jour des annuaires de la recherche de l'établissement et des dossiers de suivi des jeunes docteurs, bilan des thèses en cours. Les enseignants-chercheurs sont incités par la direction à domicilier leur recherche dans des équipes de l'INALCO : actuellement, 50% seulement le font. Par ailleurs, 30% d'entre eux ne sont rattachés à aucune équipe labellisée. Des efforts sont également faits pour diffuser les informations concernant la recherche sur le site WEB de l'INALCO.

En octobre 2008, a été créé un Comité de pilotage des publications scientifiques, qui, en tout état de cause, doit être constitué de personnalités extérieures à l'établissement. Émanation du CS et de la Commission des études, il est chargé d'évaluer les publications scientifiques, d'examiner les appels d'offres d'aide à la recherche et de gérer le BQR.

2 • Le soutien à la recherche

La direction de l'INALCO consacre une partie de ses ressources propres à soutenir les équipes reconnues dans le contrat quadriennal. Au cours des trois dernières années, 45 000 € ont ainsi été investis pour 382 000 € de contrat. Le BQR, fixé à 15% des subventions ministérielles, a été utilisé à financer d'une part des vacations pour certaines unités de recherche contractualisées, d'autre part des opérations particulières, comme l'organisation de colloques ou la participation à des colloques (62% des crédits répartis). Si les moyens mis en œuvre sont incontestables, l'action des départements dans l'organisation de la recherche prévaut, dans l'état actuel de la gouvernance, sur celle de l'établissement, avec, pour conséquences, un manque de lisibilité et des risques pour la pérennité des équipes. Il appartient donc à la direction d'élaborer clairement les priorités scientifiques et d'organiser la prise de décision en cohérence avec les grands axes disciplinaires qu'elle a définis (sciences du langage ; littératures orales et écrites ; histoire des cultures et des sociétés).

La politique de recrutement de l'établissement doit prendre en compte à la fois les impératifs de la formation et les besoins de la recherche. Pour ce faire, l'INALCO doit déterminer les profils des emplois et les faire connaître le plus largement possible. Cette politique nécessite aussi un effort de réflexion prospective sur les vacances d'emploi, puisque le nombre d'emplois vacants chaque année est faible. Par ailleurs, lorsque le nombre d'enseignants-chercheurs dans une discipline est réduit, l'INALCO doit réfléchir à mettre en place des collaborations avec des établissements proches, par exemple en droit et en économie.

3 • Le renforcement de l'école doctorale

L'école doctorale Langues, littératures et sociétés du monde regroupait, en 2008-2009, 275 doctorants. Pour les dernières années universitaires, 27 thèses en moyenne ont été soutenues par an. Quant à la durée moyenne des thèses, elle s'établit à un peu plus de 5 ans. On dénombre 21 cotutelles de thèse (7,6% du total). L'ED affiche les trois axes disciplinaires majeurs de la recherche à l'INALCO (sciences du langage, littérature, sciences sociales) et fonctionne en étroite collaboration avec le CS. Son conseil répartit annuellement les allocations de recherche. Pour les candidats en thèse retenus selon des critères de qualité bien établis, l'ED s'assure d'une réelle prise en charge par les équipes, en limitant le nombre de thèses suivies par enseignant-chercheur.

L'ED a été notée B par la section 3 de l'AERES, qui la crédite notamment d'un ancrage fort au sein de l'institut et d'une attractivité réelle, qui découle de la grande spécificité de son champ scientifique. En revanche, l'évaluation a montré que la logique "disciplinaire" qui préside aujourd'hui au repositionnement scientifique de l'école et à la restructuration liée des unités de recherche qui lui sont rattachées nécessitait d'être nettement articulée avec la logique "aréale", également à l'œuvre comme levier de restructuration de la recherche (regroupements en grandes aires linguistico-culturelles des 93 langues), et que le décalage potentiel entre les deux comportait un risque pour la lisibilité présente et à venir de la formation doctorale et des activités de recherche de l'INALCO. Autres faiblesses pointées : les doctorants sont mal préparés à leur insertion professionnelle dans les domaines autres que l'enseignement supérieur et la recherche, et le suivi de l'insertion professionnelle des docteurs n'est pas assuré.

4 • Le regroupement des activités de recherche sur le site Belle Gabrielle

Saisissant une opportunité offerte au Collège de France, l'INALCO a réussi à installer sur ses fonds propres, dans les locaux du centre Belle Gabrielle, dès la rentrée 2008, le Service de la recherche, l'école doctorale et les équipes de recherche. C'est là que se déroulent les séminaires de formation à la recherche, de doctorat et de M2. Les chercheurs ont ainsi pu travailler dans de meilleures conditions et initier ou approfondir des travaux en commun. Les doctorants ont bénéficié d'un environnement scientifique de qualité, et la direction a pu mettre en place quelques équipements et lancer les premières réflexions collectives, en attendant l'installation définitive sur la ZAC Paris Rive gauche.

Le centre Belle Gabrielle favorise l'ébauche d'une vision d'ensemble de la recherche et constitue une heureuse préfiguration de son devenir sur le futur campus de Tolbiac. Ce premier regroupement représente une étape décisive de la volonté de placer la recherche au cœur des activités de l'institut.

II – L'activité de recherche : des résultats appréciables

1 • La restructuration des équipes

Les équipes de recherche de l'INALCO se sont restructurées par le croisement des divers domaines linguistiques avec les trois axes disciplinaires majeurs privilégiés par l'établissement. Commencé lors du contrat précédent, ce processus de restructuration s'est poursuivi par la fusion de plusieurs équipes «aréales". Deux nouvelles unités de recherche se sont ainsi constituées : l'une sur les études européennes (centre de recherches Europes-Eurasie), l'autre intitulée "Asies", issue du regroupement des équipes Chine, Études tibétaines et océan Indien. L'INALCO présente ainsi pour le contrat à venir 14 équipes au lieu de 17. Trois autres équipes aspirent également à fusionner. Tout en favorisant la pluridisciplinarité et en couvrant l'ensemble des aires culturelles, cette restructuration a l'avantage d'assurer à la recherche de l'INALCO une visibilité accrue.

Le Centre d'études japonaises n'a pas souhaité s'inscrire dans cette démarche car il compte s'impliquer dans la création d'un pôle fort sur le Japon, regroupant l'ensemble des compétences franciliennes.

2 • Les partenariats

L'INALCO a conscience de la nécessité d'intensifier et d'élargir les relations avec les structures de recherche extérieures. Il continue à orienter ses partenariats en direction des formations et des équipes de recherche travaillant sur des aires culturelles et localisées dans les établissements de Paris centre (Paris 1, Paris 3, Paris 4, Paris 7, ENS Ulm), ainsi qu'avec l'EHESS et le Collège de France. L'INALCO a la ferme volonté de s'inscrire dans un PRES qui favoriserait des partenariats pédagogiques et surtout scientifiques. Le projet d'intégration au sein du PRES Paris Universitas, regroupant entre autres l'EHESS et l'EPHE, présentait un réel intérêt, mais le désengagement de ces deux établissements vis-à-vis de la BULAC et l'éventualité de leur départ à Aubervilliers font planer une incertitude sur cette perspective.

Après une tentative infructueuse de création d'un Laboratoire de recherche commun (LRC) en sciences du langage, les enseignants-chercheurs de l'INALCO souhaitent constituer un institut linguistique des langues réunissant trois UMR : le Centre de recherches linguistiques sur l'Asie orientale (CRLAO), le LLACAN (Langage, langues et cultures d'Afrique noire) et le Centre d'études des langues indigènes d'Amérique (CELIA). Cet institut, placé sous la tutelle conjointe du CNRS, de l'INALCO, de l'EHESS et de l'IRD, permettrait de fédérer un potentiel, important et reconnu au plan international, en linguistique des langues.

D'autres rapprochements avec des universités et des EPST sont explorés, sans beaucoup de succès jusqu'à présent. Parallèlement, l'INALCO poursuit son soutien aux recherches plus directement appliquées : l'Équipe de recherche Textes, informatique, multilinguisme (ER-TIM), particulièrement dynamique et novatrice, lauréate de plusieurs appels d'offres, évolue progressivement vers une équipe de valorisation de la recherche dans le domaine de l'ingénierie multilingue.

Enfin, en matière de relations internationales, l'INALCO a pu, grâce à une analyse critique du fonctionnement réel des trop nombreuses conventions, éliminer les accords "en sommeil" et insister sur le volet recherche des accords vivants.

3 • Le nécessaire renforcement de la politique éditoriale

Les efforts de rationalisation du Service de la recherche en faveur de la valorisation des recherches se sont traduits par un tri sévère dans les revues publiées par l'INALCO, faisant passer leur nombre de 21 à 8. Ils doivent être poursuivis et intensifiés.

La qualité des publications, revues, manuels et actes de colloque, mérite en effet une meilleure diffusion (10 à 20 abonnés pour certaines revues) qu'on peut obtenir par une campagne de promotion vigoureuse en direction des centres de recherche et des bibliothèques universitaires, françaises et étrangères. Le lancement d'une revue scientifique de haut niveau et à comité de lecture international, regroupant l'ensemble des publications actuelles, permettrait de mobiliser le riche potentiel de l'institut, en évitant toutefois le piège de l'auto-publication. Il pourrait se faire en partenariat avec une maison d'édition nationale ou internationale. Cet effort pourrait être complété par un site de publications en ligne.

Une formation spécialisée

L'INALCO a adopté en 2006 le système LMD et poursuit depuis sa politique d'"universitarisation". En 2006-2007, sur les 9 760 inscriptions dénombrées, 8 082 correspondaient à des inscriptions principales : le nombre des doubles cursus est traditionnellement important. 907 diplômes ont été délivrés en 2005-2006 (537 nationaux, 370 d'établissement). L'âge moyen des primo-entrants est élevé (27 ans) et le taux de néo-bacheliers faible (15%). La cohérence et la transversalité des formations souffrent de l'éclatement sur plusieurs sites. L'ouverture du site Belle Gabrielle a réglé le problème de la formation doctorale ; le regroupement à Tolbiac devrait aider à en résoudre d'autres.

I – Le pilotage de l'offre de formation

L'INALCO n'a pas de CEVU, mais il est doté d'une Commission des études, qui s'appuie sur une Direction des études fortement structurée. L'équipe qui pilote l'offre de formation associe au président de la Commission des études, qui se trouve être aussi le vice-président statutaire de l'INALCO, les responsables des niveaux licence et master, ainsi que de l'école doctorale, et la directrice du Service de formation continue, ce qui témoigne de la volonté de la direction de prendre en compte les milieux socio-professionnels dans la politique de formation. Cette structuration permet la mise en place d'une politique d'établissement vis-à-vis des départements, mais ces derniers n'ont pas intégré de manière égale ce fonctionnement.

Le *Livret des études orientales* (LEO), disponible sur le site de l'établissement, présente la réglementation officielle en vigueur : le processus de Bologne, les crédits ECTS, l'espace européen de l'enseignement supérieur, les arrêtés relatifs aux trois niveaux du LMD, les informations concernant l'Europass… Cependant, les enseignements sont présentés en termes d'acquisition de connaissances et non en termes de compétences, et les résultats attendus de l'apprentissage ne sont pas définis.

Le coût des enseignements est mal connu, ce qui rend difficile une répartition claire des moyens humains et financiers. En particulier, le Service de formation continue éprouve des difficultés à définir une politique tarifaire fondée sur la réalité des coûts. Fort de 9 emplois à temps plein, il génère 422 000 € de chiffre d'affaires ; l'offre du soir constitue 80% des actions. Il se heurte à deux problèmes majeurs : l'identification des publics, les salariés ou les demandeurs d'emplois s'inscrivant trop souvent en formation initiale, ce qui constitue une perte de recettes importante, et la réticence d'un grand nombre d'enseignants à l'égard de ces recettes parallèles, bien qu'elles puissent généralement provenir des entreprises ou des allocations publiques.

La direction souhaite développer la formation tout au long de la vie au sein de l'établissement. Les équipes de formation n'ont pas encore intégré cette dimension dans leur offre. C'est toujours le Service de formation continue qui élabore l'offre en partenariat avec les milieux économiques. La validation des acquis de l'expérience a fait l'objet d'une concertation avec les universités d'Île de France.

L'INALCO vient de mettre en place un observatoire de la vie étudiante pour prendre en compte les résultats des étudiants et des enquêtes d'insertion professionnelle dans le pilotage des formations, mais il manque encore de système d'interprétation et de critères d'évaluation. La direction de l'INALCO met en place une politique volontariste pour y arriver, en s'appuyant sur l'expertise acquise par le Service de formation continue.

II – Une offre de formation foisonnante

On dénombre 105 diplômes nationaux en L et M. Par ailleurs, l'INALCO ne propose pas moins de 187 diplômes d'établissement au niveau L (73 certificats en L1 ; 59 diplômes pratiques en L2 ; 55 diplômes avancés en L3), auxquels s'ajoutent 6 diplômes d'initiation et 21 diplômes approfondis, qui font suite aux diplômes avancés. L'offre comporte en outre 24 formations non diplômantes, déclinées en 6 parcours de découverte, 3 initiations et 15 modules libres, ainsi que cinq préparations aux concours de l'enseignement (arabe, chinois, hébreu, japonais, polonais).

Si ce foisonnement témoigne incontestablement de la richesse linguistique de l'INALCO, il a des conséquences en termes de coût de fonctionnement. La difficulté de pilotage d'une telle offre se traduit par le manque de flexibilité des enseignements, essentiellement disciplinaires, alors même que les centres de recherche se veulent pluridisciplinaires.

L'intégration de l'INALCO au site PostBac a permis une meilleure diffusion de son offre de formation auprès des bacheliers. Par ailleurs, le site WEB de l'établissement, modernisé, est aujourd'hui pratique et ergonomique. En particulier, les milieux socio-économiques bénéficient d'une information adaptée sur la formation continue, même s'il manque la présentation des champs d'application professionnels et des métiers en fonction des cursus, et du supplément au diplôme en relation avec les compétences acquises.

III – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant

L'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants demeurent une des préoccupations essentielles de la direction, qui les a intégrées dans sa stratégie d'établissement. L'INALCO publie assez régulièrement ses taux d'insertion et a créé une banque électronique d'offres de stage et d'emploi. Mais il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine, qui constitue depuis peu une mission à part entière de tout établissement universitaire.

Un guichet unique gère l'ensemble des dispositifs d'accueil des étudiants jusqu'à l'insertion professionnelle. Le Bureau des stages et emplois, récemment créé et rattaché au Service de la formation continue, accompagne les étudiants en assurant auprès d'eux la diffusion des offres de stage et d'emploi, et en organisant des rencontres professionnelles avec des entreprises et divers organismes. Il participe également à l'orientation des étudiants. Quant au Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP), le caractère récent de sa création ne permet pas encore d'en apprécier les résultats.

Malgré l'existence d'une charte de l'usager de l'INALCO et la forte volonté politique de la direction de l'établissement pour adopter une culture de l'évaluation des formations et des pratiques pédagogiques, on constate l'absence d'indicateurs et d'une véritable démarche qualité dans ce domaine.

La vie étudiante

La direction de l'INALCO est consciente de la nécessité d'offrir aux étudiants de meilleures conditions de travail et d'investissement dans la vie de l'établissement. Les dispositifs actuels sont, en effet, insuffisants. Mais le déménagement à Tolbiac et les processus d'"universitarisation" en cours sont des opportunités à saisir pour améliorer la situation actuelle.

Le regroupement des départements et des filières sur la ZAC Paris Rive gauche devrait également faciliter la construction d'une culture d'établissement, qui ne fait qu'émerger. Ce n'est que depuis peu que la direction de l'INALCO a pris conscience de l'importance de fédérer les étudiants autour de valeurs, d'une culture et d'un projet communs, indispensables à la définition d'une stratégie ambitieuse, à la hauteur du renom international de l'INALCO.

I – Une population étudiante atypique

1 • L'évolution des effectifs

En 4 ans, entre 2002-2003 et 2006-2007, les effectifs des inscrits dans les diplômes sont restés stables : -0,4% (contre -5,9% dans les universités LSH). Mais cette moyenne masque une grande disparité selon les cursus de formation : légère augmentation du nombre d'inscrits en 1er cycle (+4%), forte baisse en 2e cycle (-27,2%), légère diminution en 3e cycle (-2,2%).

2 • Les caractéristiques de la population étudiante

Il serait vain de vouloir se faire une idée précise de l'origine sociale des étudiants de l'INALCO, en raison du pourcentage particulièrement élevé de PCS[1] non renseignées (38,3%), d'autant plus vain qu'il s'agit d'une population âgée (28 ans et demi d'âge moyen entre 1996 et 2007 et étudiants de 16 à 90 ans en 2007). La majorité des étudiants de l'établissement ont quitté le domicile parental et parmi eux, beaucoup sont salariés. Tout au plus peut-on noter la faiblesse du taux d'étudiants boursiers (11,5%, contre 25,6% au niveau national).

On peut être relativement surpris par le taux d'étudiants de nationalités étrangères qui, tout en étant supérieur à celui constaté dans l'ensemble des universités LSH n'est pas aussi élevé qu'on aurait pu l'imaginer (20% contre 17,3%). C'est en 1er cycle que l'écart est faible (3,9%). En 3e cycle et surtout en 2e cycle, l'écart par rapport à la moyenne nationale dans les universités LSH est beaucoup plus significatif (de 7,8 points et de 14,7 points, respectivement). La répartition des étudiants étrangers par origine géographique est très stable sur la durée (depuis 2002-2003). Un premier gros tiers est représenté par les étudiants africains (34%), un deuxième tiers par les étudiants européens (32,3%) et un troisième "petit" tiers par les étudiants asiatiques (30,8%), les étudiants originaires des Amériques et d'Océanie totalisant quant à eux moins de 3% (Amérique du Nord : 1,4% ; Amérique du Sud : 1,4% ; Océanie : 0,1%). On remarquera cependant que par rapport à la répartition constatée dans les universités LSH, l'Asie est sensiblement surreprésentée (30,8% contre 19,5%) et l'Afrique plutôt sous-représentée (34% contre 37,7%). Les trois premiers pays d'où sont issus les étudiants étrangers sont la Russie, l'Algérie, et le Maroc.

Enfin, donnée remarquable, 15% seulement des étudiants de l'INALCO suivent un cursus LMD complet dans l'établissement. Le reste du public étudiant est largement composé d'étudiants, sinon de nationalités étrangères, du moins d'origine étrangère, bi-culturels, migrants ou descendants de migrants, adoptés ou adoptants, qui viennent chercher un complément linguistique et culturel sans se considérer vraiment en formation et sans se préoccuper de l'obtention d'un diplôme national.

---

[1] Professions et catégories socioprofessionnelles du chef de famille déclarées par les étudiants au moment de leur inscription.

II – La participation des étudiants à la vie de l'établissement

1 • La participation à la vie institutionnelle

L'engagement étudiant est reconnu par l'octroi de crédits ECTS. Des élus étudiants sont présents au sein de la Commission de la vie étudiante (COVE) et au sein du Conseil d'administration. La COVE, qui s'est dotée d'un vice-président étudiant, élu également au CA, se réunit 8 fois par an. Elle gère le budget du FSDIE (61 000 € en 2008) et attribue les aides à la mobilité ainsi que les aides sociales aux étudiants étrangers non soutenus par leur pays d'origine. Elle s'occupe également des cas sociaux graves (12 en 2008) et des subventions aux associations. Elle organise la journée portes ouvertes, la journée des ONG ainsi que le festival culturel *Les langues O'Show*, qui rassemble tous les étudiants. Elle remplit son rôle de manière satisfaisante.

Élus par les étudiants dans chaque département, 8 étudiants siègent au CA. Ils participent aux débats et sont impliqués dans l'élaboration du projet d'établissement. Mais certains chefs de département ne reconnaissent pas leur rôle.

Les syndicats représentatifs sont absents de l'INALCO : les étudiants se présentent aux élections sans étiquette syndicale.

2 • La vie associative

La vie associative souffre de la dispersion géographique des locaux et du manque d'espace (1,3 m^2 par étudiant contre 4,9 dans l'ensemble des universités LSH) : ainsi, les étudiants ne disposent pas de locaux associatifs ; ils sont, de plus, mal informés des activités que leur proposent les associations, activités qui restent peu nombreuses et circonscrites aux filières. Les étudiants ont récemment décidé de créer un bureau (BDE), qui se saisira en particulier des questions relatives à l'insertion professionnelle.

Une association des anciens élèves, longtemps en sommeil, a été réactivée en 2007. Elle comprend aujourd'hui quelque 300 membres. Elle souhaite structurer un réseau suffisamment efficace pour mettre en contact anciens et nouveaux diplômés et offrir aux étudiants de l'INALCO des ateliers d'aide à la recherche du premier emploi. Elle publie un bulletin d'information à l'intention de ses adhérents.

III – Les conditions d'accueil et de travail des étudiants

L'établissement accueille un public étudiant très diversifié. Le guichet unique pour l'inscription administrative et le suivi des étudiants, y compris des étudiants étrangers, est une réussite. Mais il est regrettable que la situation des étudiants salariés, pourtant très nombreux, n'ait pas fait l'objet, en formation initiale, d'une attention particulière : leur spécificité n'a pas été bien définie ; ils ne bénéficient pas d'aménagements d'emploi du temps et leurs compétences spécifiques ne sont pas prises en compte.

L'INALCO fournit à l'étudiant un environnement de travail bien peu adapté aux exigences de la formation universitaire. En particulier, il ne dispose pas de bibliothèque universitaire propre et dépend de la BULAC pour ses ressources documentaires. Les services informatiques sont insuffisants : nombre de postes très réduit ; pas d'attribution d'adresse électronique aux étudiants ; supports de cours en ligne inexistants ; pas d'environnement numérique de travail ; la WiFi commence seulement à être testée sur le site Belle Gabrielle. Le risque existe que l'équipement informatique du futur site de Tolbiac soit obsolète dès sa mise en service. Il est donc absolument urgent de mettre en place un dispositif moderne et efficace dans le domaine informatique pour remédier aux carences actuelles.

Les relations extérieures et internationales

I – Des partenariats internationaux faiblement structurés

La stratégie internationale de l'INALCO s'appuie d'abord sur des partenariats plus ou moins actifs avec près de 180 établissements étrangers. Ces partenariats ont pour objectif principal la mise en place d'accords d'échange d'étudiants et de professeurs, et éventuellement de doubles diplômes. Avec ses partenaires universitaires étrangers, l'INALCO a signé 81 accords ERASMUS dans 28 pays européens, et 97 conventions avec 45 pays non européens.

L'accord de partenariat, soumis au préalable à l'avis du CS et du CA, est signé par le président. Il est le plus souvent le fruit d'initiatives personnelles des enseignants-chercheurs, au gré de leurs missions à l'étranger et de leurs rencontres privilégiées, sans qu'apparaisse clairement une stratégie d'établissement mûrie et décidée au sein des conseils. Depuis 2005, cependant, le président de l'INALCO a conservé la charge de la direction des relations internationales jusqu'à la nomination, en 2008, d'un chargé de mission.

Les partenariats internationaux concernent également les activités de recherche des enseignants : il s'agit plus, là encore, de collaborations individuelles que d'une politique volontariste et centralisée. L'INALCO ne possède pas de structure pour répondre aux appels d'offres internationaux, mais il semble très impliqué dans des programmes avec l'Europe centrale et orientale. Le nombre des missions à l'étranger à des fins de recherche et celui des thèses en cotutelle sont mal connus.

Il est regrettable que les accords avec les universités étrangères ne soient en réalité actifs que pour la moitié d'entre eux. L'INALCO pourrait mieux structurer sa stratégie de partenariat en définissant des zones prioritaires comme l'espace BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), des zones à opportunité, choisies en raison de l'implication particulière du corps enseignant, soit à titre individuel soit au sein d'une équipe de recherche, et des zones à risque zéro, composées des pays stables, où tout accord renforcerait sa visibilité. À cet égard, on peut être surpris de l'absence d'accord avec les institutions universitaires des États-Unis. Est-ce le fruit d'un héritage ?

II – La mobilité

1 • La mobilité entrante

Il existe un réel déficit d'information à destination des étudiants étrangers, qui constituent pourtant un public prioritaire de l'INALCO. En particulier, il est étonnant que le site WEB de l'établissement ne comporte pas de version anglaise à leur intention.

De même, les structures d'accueil pour les étudiants, mais aussi pour les enseignants-chercheurs étrangers sont inexistantes, surtout par manque d'espace. Le regroupement sur Tolbiac pourrait en partie résoudre ce problème. Il est également envisagé de faire de l'immeuble du 2 rue de Lille, libéré par le départ de l'INALCO, un centre d'accueil pour chercheurs étrangers et un lieu de manifestations culturelles de prestige, au service de l'institut et de ses partenaires du PRES. Des institutions comme Paris 5 et la Ville de Paris sont intéressées par un tel projet. Une fondation qui inclurait ce projet dans sa programmation pourrait être créée.

L'INALCO met à la disposition des espaces Campus France la documentation sur l'offre de formation et de recherche de l'établissement. Malheureusement, on n'a pas pu savoir si l'INALCO était en relation avec tous les campus France dans le monde ou si seuls quelques pays ciblés ont été choisis ; et si c'est le cas, en fonction de quels critères. Il est suggéré de présenter l'offre de formation en anglais aux étudiants étrangers qui apprennent le français : cela les encouragerait à s'investir davantage dans cet apprentissage et à venir étudier à l'INALCO.

2 • La mobilité sortante

L'envoi des étudiants à l'étranger, compte tenu de leur diversité, se fait au cas par cas. Malgré l'instauration du système LMD, au sein duquel les séjours académiques dans des institutions étrangères sont vivement encouragés, l'INALCO ne présente aucune stratégie volontaire dans ce domaine. Les enseignants-chercheurs se chargent souvent de l'organisation des séjours de leurs étudiants dans les établissements étrangers, choisis essentiellement grâce à leurs relations personnelles (séjours d'un an pour la licence, de six mois pour le master ; 220 étudiants concernés en 2008 sur plus de 8 000).

Chaque département fixe ses objectifs et ses paramètres dans la répartition des aides à la mobilité, sans support administratif véritable. Seuls les doctorants sont encouragés et aidés dans leur mobilité à l'étranger : dans certains cas, ils reçoivent une bourse qui couvre jusqu'à 90% de leurs frais.

Une politique plus structurée s'impose dans ce domaine.

III – Les relations extérieures

En France, l'INALCO a noué des relations suivies avec des partenaires institutionnels comme le ministère des Affaires étrangères ou celui de la Défense, ainsi qu'avec des partenaires universitaires naturels. Ces derniers sont ceux liés au projet Tolbiac et les établissements du PRES Université Paris Cité, dont l'INALCO est désormais membre fondateur. La collaboration avec des établissements comme l'EHESS et l'EFEO est ancienne et solide ; elle mériterait d'être renforcée et rationalisée.

Le groupe d'experts regrette de ne pouvoir évaluer précisément les relations avec les professionnels, notamment les entreprises, qui pourraient être intéressées par des partenariats pédagogiques dans le cadre de leur politique d'expatriation. Il n'a pas eu non plus d'informations précises sur la politique de l'institut vis-à-vis des grandes organisations internationales (UNESCO, OCDE…), institutions qui ont des sièges ou des représentations à Paris et qui pourraient également représenter des partenaires appréciables.

Conclusion et recommandations

I – Les points forts

- Une équipe présidentielle élargie et soudée, efficacement relayée par un encadrement administratif compétent ;
- Un encadrement et un pilotage de la recherche rénovés ;
- Une offre de formation en langues et civilisations riche et diversifiée, unique en Europe et au monde ;
- Un bon fonctionnement de quelques structures au service des étudiants (COVE, Bureau des stages et des emplois, guichet unique d'information et d'orientation) ;
- Un potentiel universitaire de qualité pouvant jouer un rôle unique dans le contexte actuel de la mondialisation.

II – Les points faibles

- Une dispersion géographique et un éclatement organisationnel ;
- Une communication interne entre la direction et les composantes qui ne facilite pas l'émergence d'une culture d'établissement ;
- La communication externe, en particulier à destination des étudiants étrangers (aucun outil de communication en anglais) ;
- Une absence de culture de l'évaluation et d'indicateurs au service du pilotage institutionnel et des différentes missions de l'établissement ;
- Une faiblesse de l'insertion de la recherche dans les relations internationales et sa faible visibilité ;
- Un foisonnement de l'offre de formation qui ne facilite pas sa lisibilité ;
- Une quasi-absence de services numériques et documentaires offerts aux étudiants et des espaces destinés à l'accueil des étudiants très réduits ;
- Une politique internationale fondée plus sur de fortes personnalités que sur un projet commun partagé ;
- Une carence des systèmes d'information, malgré des ressources informatiques et audiovisuelles importantes.

III – Les recommandations

- Renforcer la cohésion générale de l'établissement en privilégiant le dialogue entre la direction et les composantes, et en clarifiant l'arborescence des décisions ;
- Mobiliser tous les moyens pour renforcer le sentiment d'appartenance et la culture d'établissement, et mener auprès des chercheurs une politique incitative de domiciliation de leurs travaux à l'INALCO ;
- Valoriser l'activité de recherche, qui est de grande qualité, par une politique de publications scientifiques de haut niveau ;
- Adapter l'offre de formation, les modalités d'enseignement et leur lisibilté à la spécificité des publics étudiants de l'INALCO (diversité des statuts, des niveaux et des objectifs) ;
- Résoudre de toute urgence la situation de crise dans le domaine des systèmes d'information et du développement du numérique, particulièrement pénalisante en matière de vie étudiante, de pédagogie et de documentation ;

- Structurer les relations extérieures et la stratégie internationale, et être plus présent dans l'environnement socio-économique et dans le monde ;
- Augmenter les ressources propres de l'INALCO en menant une politique plus offensive (formation continue, contrats de recherche, mécénat…) ;
- Mettre en place un dispositif d'auto-évaluation et une culture de projet, en s'appuyant sur l'expertise déjà acquise (Service de formation continue).

Liste des sigles

A

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

B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BDE	Bureau des élèves
BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
BQR	Bonus qualité recherche
BULAC	Bibliothèque universitaire des langues et civilisations

C

CA	Conseil d'administration
CDI	Contrat à durée indéterminée
CE	Commission des études
CELIA	Centre d'études des langues indigènes d'Amérique (UMR)
CERISE	Centre des ressources infrastructures et services (numériques)
CERPAIM	Centre de ressources pédagogiques - audiovisuel - informatique - multimédia
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFI	Communication et formation interculturelles (filière)
CNE	Comité national d'évaluation
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COVE	Commission de la vie étudiante
CPEI	Centre de préparation aux échanges internationaux (filière)
CRLAO	Centre de recherches linguistiques sur l'Asie orientale (UMR)
CS	Conseil scientifique

D

DEPP	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DRH	Direction des ressources humaines

E

ECTS	*European Credit Transfer System* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EFEO	École française d'Extrême-Orient
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
EPHE	École pratique des hautes études
ENS	École normale supérieure
ENT	Environnement numérique de travail
EPCSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERASMUS	*European Action Scheme for the Mobility of University Students* (programme européen)
ER-TIM	Équipe de recherche Textes, informatique, multilinguisme

F

FLE	Français langue étrangère (filière)
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

H

HEI	Hautes études internationales (filière)

I

INALCO	Institut national des langues et civilisations orientales
IRD	Institut de recherche pour le développement

L

L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1ère année, 2e année, 3e année
LEO	Livret des études orientales
LLACAN	Langage, langues et cultures d'Afrique noire (UMR)
LMD	Licence-master-doctorat
LRC	Laboratoire de recherche commun
LSH	Lettres et sciences humaines

M

M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
M€	Million d'euros

O

ONG	Organisation non gouvernementale

P

PAO	Publication assistée par ordinateur
PCS	Professions et catégories socioprofessionnelles
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RI	Relations internationales

S

SCD	Service commun de documentation
SG	Secrétaire général
SHON	Surface hors œuvre nette

T

TIM	Traitement informatique multilingue (filière)

U

UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche

V

VP	Vice-président

W

WiFi	*Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)

Z

ZAC	Zone d'aménagement concerté

Observations du président

Réponse du président de l'INALCO

En ouverture de la présentation d'introduction, le rapport souligne la « *singularité* » de l'INALCO. Je tiens à souligner que ce « singulier » est à prendre tout d'abord au premier degré : au sens de l'opposition « singulier - pluriel ». De nombreux aspects et dimensions de l'histoire, des trajectoires et des évolutions dont l'INALCO est à la fois l'objet et l'acteur tiennent d'abord à l'unicité de l'établissement, ce qui contribue à entretenir à son sujet une somme de méconnaissances et d'incompréhensions durables, profondes et persistantes.

Mes réponses concerneront donc dans un premier temps des éléments du rapport qui demandent à être rectifiés ou resitués. La deuxième partie de la réponse se concentrera sur des observations du rapport qui suscitent et alimentent des réflexions positives pour le devenir de l'établissement et pour sa stratégie[1].

Observations critiques :

Le président de l'INALCO n'éprouve aucune réserve à l'égard de la conduite de l'évaluation et ne souhaite pas mettre en cause les prérogatives de la mission d'évaluation. Plus encore, l'équilibre général des évaluations et l'attention portée par le rapport à des aspects préoccupants est - en dépit des remarques critiques qui seront exposées ci-dessous - considéré de façon positive. Il en découle que les réponses qui suivent tendront à se concentrer sur des dimensions majeures de la perception de l'INALCO et non à relever de façon polémique des erreurs ou imprécisions subalternes (celle-ci, bien repérées et enregistrées, seront versés au thesaurus de la politique de communication de l'établissement). Je tiens à souligner au passage, et à la décharge du difficile travail des évaluateurs, que certaines incohérences de présentation tiennent à l'évidence à ce que certains propos ont été recueillis, dans une situation fortement mouvante, auprès de plusieurs interlocuteurs, que des documents ont été consultés dans des versions qui n'étaient plus actuelles pour certaines d'entre elles. Un exemple en est fourni par la question du PRES (pp. 6, 11-12), présenté de façon contradictoire. Alors que le CA de l'INALCO avait mandaté le président pour élaborer des propositions d'adhésion, celui-ci a exposé très tôt une double conviction : 1) les PRES parisiens se devaient de respecter l'identité et l'attractivité globales de Paris et de son capital intellectuel et universitaire ; 2) les tentatives de préfiguration ayant d'ores et déjà vu le jour, dont Paris Universitas, n'avaient aucune chance d'« aller au bout » sans reconfigurations et refontes majeures. C'est dans ce contexte que s'est opéré le choix de l'INALCO d'adhérer, en qualité de membre fondateur, au PRES Université Paris Cité - formalisé d'ailleurs par un vote du C. A. de l'INALCO intervenu après la visite de l'AERES. Il n'est donc pas étonnant que les évaluateurs aient pu éprouver une certaine difficulté à tirer au clair des situations que nombre de leurs interlocuteurs ne maîtrisaient encore eux-mêmes qu'imparfaitement.

J'ai évoqué plus haut la «somme de méconnaissances et d'incompréhensions» qui continue de brouiller l'image de l'INALCO ainsi que le traitement qui lui reste réservé au sein de l'enseignement supérieur. C'est à ce sujet, qui justifierait le regroupement de nombreuses observations de détail, que j'exprime une certaine déception à la lecture du rapport. Ayant souligné la « singularité » de l'INALCO, le rapport ne va pas, en effet, au bout de la logique dont procède cette assertion et en revient trop vite à la vision strictement technique d'éléments d'évaluation dont les interactions sont peu perçues et formulées. Deux affirmations essentielles, bien qu'exprimées dans le rapport, n'y prennent pas la place structurante qui devrait leur revenir :

D'une part, le rapport souligne bien (p. 4) que l'INALCO est « loin d'être une simple "école de langues" » et reprend à son compte l'image d'un « véritable conservatoire des langues et civilisations du monde ». Le lien n'est toutefois pas établi dans la suite du rapport entre cette mission de service public consi-

[1] Pour mieux en apprécier les apports et les limites, le rapport de l'AERES, même si les deux documents ne sont pas de même nature, mérite d'être confronté au rapport du Comité National d'Évaluation (2005) auquel le rapport de l'AERES fait d'ailleurs référence à plusieurs reprises.

Institut national des langues et civilisations orientales

2, rue de Lille 75343 PARIS CEDEX 07 | Tél : 01 70 23 26 00 | Fax : 01 70 23 26 99 | www.inalco.fr

dérable et les obligations qui en découlent pour l'établissement (ainsi du grand nombre d'intervenants mentionnés par la suite - irréductible à des emplois à temps plein en raison de la multiplicité et de la diversité des compétences qui doivent être mobilisées, et dont la rémunération en heures de vacation repose souvent pour cette seule raison sur les ressources propres de l'établissement). Outre ses formations en langues et civilisations, l'INALCO développe depuis parfois une vingtaine d'années des formations professionnalisantes, qui enregistrent de grands succès en matière d'insertion professionnelle, comme en témoignent les très bons résultats de la filière commerce international (CPEI), récemment renforcée par 2 recrutements en économie et gestion (et dont la récente évaluation sévère reste incompréhensible et inacceptable). D'autre part, plus grave, le statut même de l'INALCO et ses implications mériteraient d'être mieux clarifiés. S'il est bien rappelé que l'INALCO « est placé directement sous la tutelle du MESR et non d'un recteur » et « ne comporte ni CEVU ni UFR» (la référence négative à cette terminologie strictement universitaire étant elle-même révélatrice), l'essentiel n'est pas souligné : Grand Etablissement, l'INALCO est le seul de ce type qui développe une activité, une offre de formation et accueille des effectifs étudiants (environ 9000) qui sont ceux de bien des universités de plein exercice. De cette insuffisance de perception découle par exemple l'affirmation de « la difficulté qu'a le modèle San Remo (sic) à prendre en compte les spécificités de l'INALCO » - à un détail près : l'INALCO n'a jamais été bénéficiaire des normes nationales successives d'allocation des moyens.

Cette mise au point ne signifie en aucune manière que l'INALCO revendiquerait un traitement de faveur particulier, mais que la compréhension et l'évaluation saine des fronts multiples et simultanés de sa modernisation stratégique lui imposent de répondre à des spécificités lourdes et incontournables. Confronté à ces impératifs et désireux d'y faire face, l'INALCO s'est longtemps trouvé et est encore isolé.

C'est dans cette perspective que l'INALCO, sans prétention excessive mais conscient de ses atouts, se définit aujourd'hui comme l'établissement qui - avec ses partenaires - produit connaissance et savoirs, compétences et savoir-faire, réflexions et responsabilités sur les diverses dimensions linguistiques et culturelles qui constituent, bien au-delà de l'économique et du financier immédiats, le cœur des processus de « mondialisation » ou de « globalisation » et des enjeux qui s'y attachent.

Des constatations inéluctables appellent dès lors des diagnostics renouvelés : le rapport souligne « un déficit regrettable des ressources humaines et financières ». C'est un euphémisme. Malheureusement, aucun élément d'explication et d'évaluation de cette situation n'est formulé, hormis l'affirmation - sans illustration ni démonstration - que « l'établissement peut toutefois agir sur les causes internes (souligné par moi, JL) qui contribuent à ces déficits ». Il est de fait que l'établissement s'est enfermé depuis plusieurs décennies dans une politique de ressources propres irréaliste et désormais intenable, alignant la tarification de ses diplômes d'établissement non sur la réalité de leurs coûts mais sur la tarification des diplômes nationaux. La profondeur de l'enracinement de cette vision - largement idéologique - a retardé la refonte de ces dispositions en un modèle économique renouvelé associant la prise en compte de la réalité des coûts à une volonté sociale de large accès aux compétences offertes par les diplômes d'établissement. Ceux-ci doivent bien constituer une pièce majeure de l'offre de formation de l'INALCO. Le passage global au LMD, inséparable de sa mission généraliste, créé aujourd'hui l'exigence et l'opportunité de constitution, dans des conditions refondées, d'un nouveau dispositif de diplômes d'établissement rassemblant l'identification de publics et de besoins, de compétences et de perspectives d'insertion liées aux larges problématiques actuelles des langues et cultures du monde et à leurs évolutions prévisibles.

Quoi qu'il en soit, le point de départ de cette réflexion - les difficultés financières de l'INALCO - est inséparable d'un constat essentiel qui est celui de la sous dotation globale de l'établissement et l'insuffisance du financement public, carence déjà ancienne de l'Etat (compréhensible sinon acceptable aussi longtemps que l'INALCO ne délivrait que des diplômes propres) qui se traduit tant en termes de financement direct qu'en termes d'emplois : une part significative de l'encadrement des diplômes nationaux est en effet assuré que sur des ressources propres de l'INALCO, sans compensation du MESR. Il en va de même des emplois publics affectés à l'INALCO, en particulier IATOS (119 pour 9000 étudiants). Il est regrettable que l'attention de notre ministère de tutelle ne soit pas attirée sur ce point par le rapport d'évaluation.

S'il faut encore souligner quelques aspects critiques qui ne semblent pas avoir été perçus avec une clarté suffisante par les évaluateurs, signalons que dans le chapitre – au demeurant largement élogieux -

consacré par le rapport à la recherche, se glissent des éléments relevant d'un autre contexte (par exemple, p. 10, l'évocation de la « *cellule de contrôle de gestion, créée en septembre 2007* », qui a plus sa place dans la liste des innovations gestionnaires énumérées aux pp. 8-9). Plus stratégique, il y est aussi affirmé que « *si les moyens mis en œuvre sont incontestables, l'action des départements dans l'organisation de la recherche prévaut, dans l'état actuel de la gouvernance, sur celle de l'établissement* ». Cette formulation est malheureusement incompréhensible, car sans lien avec la réalité : la place des départements dans l'organisation de la recherche est... strictement nulle. C'est même un point sur lequel on pourrait considérer que l'INALCO s'est le plus clairement écarté des dispositions de son décret statutaire du 14 mai 1990. Celui-ci précise en effet que l'INALCO comporte des « départements de formation et de recherche ». Or les activités de recherche n'ont jamais relevé des compétences explicites des départements, mais - dès l'origine d'une recherche collective organisée - ont été gérées et dirigées au niveau de l'établissement, sous l'autorité des vice-présidents du conseil scientifique successifs, par la direction de la recherche. Pour être plus explicite, le dispositif de recherche a été restructuré avec la création d'équipes disciplinaires en sciences du langage, littératures et sciences sociales, au côté d'équipes aréales dont les périmètres ont été élargis et permettent de couvrir l'ensemble des aires culturelles dont les langues et civilisations sont enseignées à l'INALCO. Il ne semble pas que de nouvelles fusions s'imposent dans un avenir proche.

Réflexion stratégique positive et préconisations :

Les observations positives ne manquent pas dans le rapport. Il n'est pas nécessaire ici de les commenter. Il est par contre possible de souligner qu'un nombre important de notations critiques et de préconisations contenues dans le rapport recoupent très directement des transformations et modernisations d'ores et déjà en cours de réalisation. Sans doute y a-t-il ici lieu de s'interroger sur la capacité des responsables et des équipes de l'INALCO à faire percevoir et comprendre aux évaluateurs les évolutions en cours, à leur montrer le degré d'avancement de chantiers que le rapport recommande de son côté d'entreprendre. Cet enjeu de communication et d'intelligibilité doit être relevé. L'appel à la « construction d'une nouvelle culture d'établissement » (p.7) rejoint – dans les mêmes termes - les orientations énoncées et suivies depuis plusieurs années. Le passage au LMD a favorisé un mouvement plus largement partagé en ce sens. Ce tournant est clairement engagé même si les transformations, par leur diversité et par leur ampleur, appellent à la fois des efforts et une attention renouvelés. Il renvoie à un dossier qui, en dépit des mesures récemment mises en œuvre, reste un effort de première grandeur : la communication, sous ses deux formes d'une communication interne - sans doute aujourd'hui la plus urgente dans le contexte de l'entrée imminente de l'INALCO dans de nouveaux locaux et de nouveaux modes de fonctionnement et d'organisation ; et d'une communication externe dont un axe essentiel est de parvenir à surmonter aux yeux de nombreux partenaires potentiels une image « traditionnelle » voire « vieillie », au profit d'une vision moderne et radicalement renouvelée, conforme au devenir réel des missions et ambitions de l'INALCO.

Si les évaluateurs ont retiré de l'offre de formation de l'INALCO dans son état actuel la vision d'un foisonnement, ceci n'est que partiellement dû au nombre élevé des langues et civilisations enseignées. Un travail de clarification, qui a d'ores et déjà mobilisé les énergies de nombreuses équipes, s'impose à l'évidence. Le passage global de notre offre de formation au système LMD a été et reste encore un processus complexe, à l'évidence nécessaire mais parfois initié sans réflexion suffisante. Aux diplômes nationaux se sont trouvés adjoints de pseudo diplômes d'établissement qui n'étaient en réalité que des extractions des cursus LMD. La refonte de ce dispositif est en cours au profit d'un recadrage devant s'opérer entre diplômes nationaux et diplômes d'établissement. Comme je l'ai indiqué plus haut, la logique de ces derniers est d'offrir à des publics identifiés les compétences spécifiques qu'appelle un besoin précis d'insertion. C'est en particulier dans cette voie, clairement proposée comme axe de la prochaine négociation contractuelle quadriennale (février 2010) que réside la réponse à une interrogation récurrente du rapport d'évaluation : au sein d'une population étudiante complexe et difficile à cerner, la présence de nombreuses personnes en recherche de compétences plus que de certification (cette certification de compétences n'est évidemment pas secondaire, et n'exclut pas non plus les attentes d'autres publics de l'INALCO présentant clairement un profil et des priorités fortes en matière d'excellence académique). La remarque du rapport critiquant la

présentation des enseignements, encore formulée plus en termes d'acquisition des connaissances que de mise en place de compétences prend donc toute sa signification et sera suivie d'effets.

D'une façon générale, la mise en œuvre des outils et démarches de simplification décrite par les évaluateurs et toutes les demandes qu'ils expriment dans le rapport pour une clarté et simplicité accrues dans les modes d'organisation et de fonctionnement ne peuvent que rencontrer l'assentiment des conseils, de l'équipe de direction et du président de l'INALCO. L'étude des retombées de l'évaluation sera naturellement croisée avec la plus grande attention avec les analyses et les observations de nos propres équipes.

S'il est clair que les difficultés que rencontre l'INALCO dans la mise en œuvre de certaines de ses missions et de certains de ses engagements sont réelles, il est tout aussi évident que les sources de cette situation sont multiples et probablement difficiles à contrôler dans la longue durée. L'insuffisance financière de l'établissement, quelle qu'en soit la source, est confrontée à la multiplicité des tâches et des objectifs qui doivent être poursuivis, au profit d'une population étudiante nombreuse, très diversifiée aussi bien du point de vue de la diversité des langues enseignées, des pays dans lesquels la pratique de ces langues et le contact avec ces cultures doivent être poursuivis que des paradigmes personnels et familiaux dans lesquels ils s'inscrivent autant que dans leur scolarité. Ainsi cette dimension de persistance des contextes personnels, souvent associée à l'âge moyen relativement élevé de la population étudiante (que le rapport identifie d'ailleurs très bien), se conjuguent aux difficultés de financement de l'INALCO pour restreindre la proportion de ses étudiants bénéficiant d'une mobilité efficace pendant la durée de leurs études. Par contre, une dimension relativement nouvelle doit désormais être intégrée aux modalités d'apprentissage : un nombre accru d'étudiants fait état d'une expérience antérieure ayant souvent déclenché la volonté de s'impliquer dans l'apprentissage systématisé d'une langue et d'une culture. Une tâche particulière d'insertion sociale et culturelle en France incombe en outre à l'INALCO selon des modalités elles-mêmes fortement fluctuantes (flux migratoires, épisodes politiques ou stratégiques multiples, etc.). Autre domaine largement évoqué à juste titre dans le rapport, l'usage des TICE et le recours au numérique constituent désormais un des axes majeurs de tout développement de l'INALCO (outre les contacts avec l'actualité vivante que permet l'usage d'Internet).

La mission d'évaluation a bien relevé l'importance et identifié les opportunités qui s'attachent à la réalisation du pôle des langues et civilisations. Apporter l'ensemble des réponses que justifierait ce thème dépasserait de très loin le volume alloué à la présente intervention. Un premier aspect majeur réside dans des enjeux que masquait depuis des décennies la dispersion de l'établissement en plusieurs sites. Pour autant, il doit être affirmé clairement que le principal avantage qu'apportera le renouveau majeur du rassemblement, en dehors de possibilités aujourd'hui illusoires - comme l'étude simultanée de plusieurs langues qui ne seraient pas enseignées dans le même centre, est à la fois de ne plus pouvoir invoquer la dispersion comme une fatalité et comme l'excuse d'une incapacité à agir mais aussi d'imposer une nouvelle approche et un nouveau regard sur les missions et sur les modalités du « étudier et travailler » à l'INALCO (le développement d'une stratégie d'enseignement à distance, la refonte d'une formation continue assumant pleinement sa dimension universitaire sont autant de projets dont l'étude est déjà ouverte). Les transformations iront très au-delà d'une adaptation à de nouveaux cadres de travail. Ce qui est en jeu, le seuil à franchir, est une véritable refondation des objectifs et des méthodes de l'INALCO au sein d'un modèle éducatif dont sa vocation mondiale lui impose de percevoir fortement l'émergence.

Paris, le 4 janvier 2010

Jacques LEGRAND
Président de l'INALCO

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Institut national des langues et civilisations orientales a eu lieu du 27 au 29 avril 2009. Le comité d'évaluation était présidé par **Singaravelou**, professeur des universités (Université Bordeaux 3).

Ont participé à l'évaluation :

Philippe **Cassuto**, professeur des universités (Université de Provence) ;

Christian **Horgues**, secrétaire général de l'académie de Rouen ;

Guilhène **Maratier-Decléty**, directrice des relations internationales de l'enseignement à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris ;

Diego **Melchior**, étudiant à Sciences Po Paris ;

Nicoletta **Pesaro**, professeur des universités (Université Ca'Foscari de Venise) ;

Irène **Sokologorsky**, professeur des universités (Université Paris 8), ancienne présidente de cette université.

Jean-Louis **Mucchielli**, délégué scientifique, et Jeanne-Aimée **Taupignon**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.