

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

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024**  
VAGUE D

Rapport publié le 19/11/2024



Au nom du comité d'experts :

Jean-Paul de Gaudemar, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

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

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

# Avis du comité

Le comité d'experts était porteur de nombreuses questions après la lecture du rapport d'auto-évaluation (RAE) et des autres documents qui l'accompagnaient, émanant de l'établissement. En particulier, la façon dont l'Inalco avait suivi certaines recommandations formulées dans le rapport d'évaluation du Hcéres de 2018 était peu claire à ses yeux. La visite qui s'est déroulée dans l'établissement du 26 au 28 mars 2024, et les 57 entretiens auxquels elle a donné lieu, ont permis de nombreuses clarifications. Le comité en conclut que, s'il reste encore un important chemin à accomplir pour que l'Inalco puisse davantage affirmer ses ambitions et tirer parti de son considérable potentiel, **l'établissement s'engage désormais sur une bonne voie. À condition toutefois qu'il dépasse certaines hésitations stratégiques et partenariales ayant caractérisé une partie de la période évaluée et qu'il poursuive la transformation de ses structures et de ses outils opérationnels.**

## 1 / Forces principales

- **L'Inalco a clarifié son positionnement stratégique autour du lien structurant entre les études aréales et les langues et cultures**, et il a su en tirer les conséquences en termes de choix de partenariats locaux et, dans une certaine mesure, internationaux.
- L'établissement a également nettement renforcé son pilotage politique et mis en place de nouvelles directions, entraînant plus d'efficacité, notamment en matière de recherche, et dans une moindre mesure de relations internationales et de ressources humaines. **Au regard du constat de l'évaluation précédente, la gouvernance a également renforcé sa capacité à lier un fonctionnement satisfaisant des instances collégiales avec des prises de décision plus rapides.**
- En parallèle, l'efficacité accrue des services et des équipes de recherche permet désormais de progresser régulièrement dans le dépôt de réponses aux appels à projets compétitifs à l'échelle nationale comme européenne, **créant ainsi un essor dans le financement de la recherche**, et pouvant encourager une stratégie de valorisation et de promotion de la diffusion de la science, en particulier en direction du grand public. En complément, **l'établissement est engagé dans une dynamique intéressante en matière de formation continue**, que l'obtention du projet DEPHI (PIA 4) permettra de renforcer. L'offre en formation continue constitue une contribution importante au rayonnement de l'Inalco par l'expertise qu'elle apporte à des acteurs institutionnels comme le ministère des Armées.
- Dans le domaine très particulier des études aréales, **l'établissement a permis à ses équipes de mieux maîtriser les pédagogies numériques**, au-delà des seules contraintes de la crise liée à la Covid-19, grâce, notamment, à des services informatiques robustes, au rendez-vous des grands enjeux.
- Enfin, **l'établissement dispose de services de la vie étudiante réactifs et appréciés par les nombreuses associations**. Il s'attache à mettre en place un réseau d'*alumni*, dont les actions en matière d'accompagnement des étudiants et d'aide à l'insertion professionnelle sont prometteurs.

## 2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **L'établissement n'a pas tiré toutes les conséquences du renforcement de son positionnement stratégique et n'a pas engagé la refonte de ses structures pédagogiques et de recherche que ce renforcement exige.** Ainsi, ces structures traduisent encore mal le recentrage sur le lien entre les études aréales et les langues et cultures. De plus, quoiqu'il s'agisse d'un élément crucial et tout à fait cohérent avec l'objectif de renforcer son positionnement institutionnel, les liens que l'Institut entretient avec les autres institutions comparables en Europe et dans le monde restent insuffisants, ce qui nuit à son rayonnement.
- Si l'établissement n'a pas souhaité passer aux responsabilités et compétences élargies (RCE) – attitude difficilement compréhensible, à l'heure où les réflexions sont engagées pour l'acte 2 de l'autonomie des universités –, force est de constater **une absence de politique de la qualité, et a fortiori de pilotage opérationnel, dans tous les domaines** (formation, recherche, pilotage stratégique et opérationnel), **en dépit des recommandations de la précédente évaluation.** Cette absence de politique de la qualité est particulièrement dommageable pour les formations. D'une

manière opérationnelle, l'Inalco souffre d'un manque criant d'indicateurs de pilotage dans tous les domaines et ne dispose pas d'un système d'information décisionnel, ce qui fragilise les efforts entrepris par ailleurs par la gouvernance. **L'établissement souffre enfin d'une situation financière en cours de dégradation**, insuffisamment compensée par les succès obtenus en matière d'AAP de recherche. Enfin, sa manière de procéder sur le plan budgétaire et dans le dialogue interne apparaît comme marquée davantage par le statu quo que par l'innovation.

- D'une façon générale, **l'établissement est trop peu soucieux de la préparation à l'insertion professionnelle de ses étudiants** comme en témoignent les maquettes de formation, l'absence de ressources humaines visant cet objectif ou encore les insuffisances de la communication interne vers les étudiants. Ce manque d'ouverture vers l'extérieur se traduit également, au-delà des actions de formation continue centrées sur quelques institutions régaliennes, par un manque de réflexion globale et intégrée en matière de formation tout au long de la vie (FTLV), et par des partenariats socio-économiques faibles (hors structures ministérielles régaliennes), malgré la création de la Fondation, certes récente, mais dont les effets tardent à apparaître. Une politique d'innovation, de transfert, de valorisation et de publications internationales, encore insuffisamment formalisée, contribuerait à corriger ces insuffisances.
- Enfin, **le lien entre activités de formation et de recherche est encore trop faible**, du fait de l'absence de systématisation de la formation à et par la recherche dans les cursus. L'absence de tout dispositif de post-doctorat permettant d'accueillir des jeunes docteurs français ou étrangers, issus de l'Inalco ou d'autres institutions analogues, traduit également cette ouverture insuffisante.

### 3 / Recommandations principales

- **S'assurer, à la suite de son recentrage institutionnel sur le lien entre études aréales et langues et cultures, que ses structures d'enseignement et de recherche, et leur offre, sont cohérentes avec ce dernier et en capacité de réaliser l'ambition de l'établissement.**
- Sur le plan local et national, après les hésitations des dernières années et au renoncement de l'Institut à poursuivre sa participation à l'Alliance Sorbonne Paris-Cité, **explorer toutes les potentialités de son nouveau partenariat avec Sorbonne Alliance** et enrichir en conséquence ses activités d'enseignement et de recherche, conjointement avec ses partenaires, tout en conservant les liens utiles avec l'Université Paris-Cité, voire les autres établissements parisiens.
- **Démontrer la pertinence du choix fait de rejoindre l'université européenne EUniWell** en s'engageant activement dans les « work packages » qui lui sont proposés. Parallèlement, poursuivre la quête d'une coopération plus innovante avec les principales institutions analogues dans le monde et tenter d'y jouer un rôle moteur plus affirmé.
- **Mettre en place une politique de recrutement stratégique** afin d'attirer des chercheurs de haut niveau, notamment dans les domaines de recherche où l'établissement peut élargir son expertise et sa notoriété internationale. L'élaboration d'un dispositif post-doctorat permettant d'accueillir des jeunes docteurs au sein de l'Inalco pourrait en être un vecteur privilégié. De même, des dispositifs comme les professeurs invités, définis de façon partenariale avec des établissements homologues étrangers, contribueraient à enrichir le domaine.
- **Renforcer le soutien à la transformation des pratiques pédagogiques de ses équipes, renforcer la formation à et par la recherche et inclure la préparation à l'insertion professionnelle dans les programmes de formation.** L'établissement gagnerait également beaucoup à développer une approche intégrée de la formation initiale et de la formation tout au long de la vie.
- **Définir et mettre en œuvre une politique d'innovation, de transfert et de valorisation**, renforçant les relations de l'établissement avec les milieux socio-économiques et son impact sur la société, notamment en s'appuyant sur le rôle attendu de la Fondation.
- **Le passage de l'établissement aux RCE paraît plus que jamais nécessaire.** Il encouragera la mise en place de toutes les améliorations à apporter en matière de pilotage et de gestion : formalisation des indicateurs de pilotage, déploiement d'un système d'information décisionnel, mise en place d'une politique d'amélioration continue de la qualité dans tous les domaines, exploitation de toutes les pistes qui s'offrent à l'établissement en matière de ressources propres, réexamen de l'élaboration budgétaire en conformité avec les choix stratégiques.

- **Poursuivre le renforcement du service de la vie étudiante (REVE)** en accentuant sa communication vers les étudiants et en encourageant leur participation active à la vie démocratique de l'établissement.

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

### L'établissement

- **Date de création** : 1795.
- **Regroupement** : membre de la Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC) jusqu'à fin 2019 ; membre de la convention de coordination Alliance Sorbonne Paris Cité de décembre 2020 jusqu'en juin 2024 avec l'Université Paris Cité, Science Po Paris, l'INED, Sorbonne Paris Nord, l'École Nationale d'architecture de Paris Val de Seine ; membre depuis juin 2024 de la convention de coordination Sorbonne Alliance avec Sorbonne Nouvelle, Paris 1 Panthéon-Sorbonne et l'École supérieure de commerce de Paris.
- **Typologie et organisation** : EPSCP, sans accès aux RCE.
- **Nombre d'étudiants et évolution** : 9 000 étudiants durant la période évaluée.
- **Offre de formation** : une mention en Licence en ALL et SHS : *Langues, littératures et civilisations étrangères et régionales (LLCER)* incluant 15 parcours dont un parcours santé ; 8 mentions de master dans trois domaines, ALL, SHS et DEG : *Didactique des langues (DDL), Langues et sociétés ; LLCER ; Relations internationales ; Sciences du langage (SDL) ; Traitement automatique des langues (TAL) en ALL et SHS*. Le master *Management et commerce international* est rattaché à ALL et DEG, le master *Traduction et interprétation* à ALL ; une école doctorale avec 14 spécialités : 1) Arts (5,2 %) ; 2) Économie et société (2,5 %) ; 3) Épistémologie, histoire des sciences (0,35 %) ; 4) Études africaines (2,8 %) ; 5) Géographie humaine et économique (1,4 %) ; 6) Histoire, sociétés et civilisations (15 %) ; 7) Littératures et civilisations (22,4 %) ; 8) Philosophie (2,1 %) ; 9) Sciences de l'éducation (0,7 %) ; 10) Sciences du langage : linguistique et didactique des langues (25,9 %) ; 11) Sciences politiques et relations internationales (5,6 %) ; 12) Sociologie, anthropologie, ethnologie (13,3 %) ; 13) Traductologie (0,7 %) ; 14) Traitement automatique des langues (TAL, 2,1 %).

- **Répartition des effectifs des étudiants** :

	Inalco	Universités pluridisciplinaires hors santé
Licence	39 %	70 %
Master	8 %	24 %
Doctorat	3 %	6 %
Formation continue	23 %	7%
Hors LMD	27 %	
% d'étudiants de nationalité étrangère	25,9 %	10 %

- **Taux de réussite en licence en 3 ans** : 44% (progression de 5% au cours de la période de référence).
- **Ressources humaines**<sup>1</sup> : En 2022-2023, 543 personnels (68 % financés par l'État, augmentation des contractuels de + 38% et baisse des titulaires de - 5% par rapport à 2021), dont 343 enseignants, enseignants-chercheurs (représentant 63% de l'effectif total contre 55% au niveau national), dont 30% de Professeurs et un tiers de MCF recrutés d'origine étrangère (gain de 1,5 postes de MCF pendant la période de référence) ; 200 administratifs (91 titulaires et 109 contractuels) représentant 37% de l'effectif total (contre un ratio de 49% au niveau national). Le ratio BIATSS/enseignants est inférieur (54,8%) au niveau national (83,9%).
- **Budget** : 16,8 M€ de recettes et 17,7 M€ de dépenses dont 61% de dépenses de personnel (et 71% pour les charges de personnel rapportées aux produits encaissables ; 91 % si on prend en compte les personnels financés par l'État), 8 % pour les dépenses d'investissements et 31 % pour les autres dépenses de fonctionnement ; 57 % des recettes sont représentées par la subvention pour charges de service public.

<sup>1</sup> Données 2022.

- **Patrimoine immobilier**: 2 sites : le Pôle des langues et civilisations dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris (13 731 m2 SHON) ; la Maison de la Recherche sur le site historique de la rue de Lille, 7<sup>e</sup> arrondissement de Paris.
- **Unités de recherche (nombre, tutelles et UMR)** : 14 unités de recherche (dont 8 unités mixtes de recherche [UMR]).
- **Écoles doctorales** : Formation doctorale relevant du périmètre de l'école doctorale *Langues, littératures et sociétés du monde* (n° 265) – Connaissances approfondies des langues et des cultures orientales.
- **Principaux domaines de spécialisation de la production scientifique<sup>2</sup>** : Près de 95 % des publications de l'Institut sont indexées dans le domaine SHS. La part de publications en SHS est 8 fois plus importante que le total des publications mondiales, soit un indice de spécialisation de 8.
- **Projets d'innovations, dont PIA :**
  - Plateforme numérique d'archive ouverte LaCAS (2020) ;
  - Maintien du Labex EFL (2011) ;
  - Projet ASDESR PIA4 : DEPHI 2030 porté par l'Inalco.
  - Partenaire du projet ExcellencES TIERED porté par Sciences Po Paris.
  - Participation à 3 Labex : Tepsis, EFL, Dynamite

### Contexte territorial :

- **Population de l'Île de France** : 12,3 M d'habitants. Grand Paris : 7 millions d'habitants.
- **Trois académies** : Paris, Versailles, Créteil, et huit départements.
- **Seize universités, dont huit dans Paris intramuros**, ainsi qu'une quarantaine d'écoles d'ingénieurs, une vingtaine d'écoles d'art et d'architecture, huit écoles de commerce, de management et de communication, et plus de 200 centres de formations sanitaires et sociales.
- **Treize coordinations territoriales** : la Comue Paris Est, quatre conventions de coordination territoriale (Paris Lumières, Alliance Sorbonne Paris-Cité, Sorbonne Alliance, Hésam), une convention d'association (Alliance Sorbonne Université), un grand établissement (Université Paris Sciences et Lettres) et six établissements publics expérimentaux (Université Paris Panthéon-Assas, Université Gustave Eiffel, Université Paris-Cité, CY Cergy Paris Université, Université Paris-Saclay, Institut Polytechnique de Paris), dont quatre ont formellement demandé à sortir d'expérimentation<sup>3</sup>.
- La région compte **4 Idex** (dont 3 à Paris) **et 2 I-site** confirmés.
- La région héberge plus de **800 unités de recherche, dont 60 % d'unités mixtes**. La moitié de ces unités se situe à Paris.
- **Production scientifique** : 34,5 % des publications nationales (1<sup>er</sup> rang national, avec 50,3 % de la production nationale en Sciences humaines, 43 % en sciences sociales, 39,7 % en physique, 36 à 39 % en mathématiques, informatique, recherche médicale et biologie fondamentale), 3,83% des publications en Europe (2<sup>e</sup> rang après le Grand Londres), 33 % des dépôts de brevet (1<sup>er</sup> rang national).
- **Personnels de l'ESR de la région<sup>12</sup>** : 41 % des effectifs nationaux de chercheurs publics et privés. 120 313 chercheurs, 22 983 enseignants (26% des effectifs nationaux) dont 14 395 enseignants chercheurs 5 000 doctorants, 25 633 personnels administratifs (27,1% des effectifs nationaux).
- En 2020, **733 700 étudiants** sont inscrits dans un établissement d'ESR de la région, 26,3% de l'effectif national, **dont la moitié est à Paris**, et 433 342 dans des établissements universitaire, 24,8% de l'effectif national.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 1 051,96 M€.

<sup>2</sup> Rapport de l'OST, Positionnement des établissements IPERU dans l'espace mondial des publications, 2017-2022.

<sup>3</sup> C'est le cas de l'Université Paris Panthéon-Assas, de l'Université Gustave Eiffel et de CY Cergy Paris Université, dont les visites du Hcéres ont eu lieu en 2023-2024 (certains des rapports étant encore en cours de rédaction) ; et de l'Université Paris-Saclay, dont la visite Hcéres, prévue cette année, a été reportée.

<sup>12</sup> STATER Île-de-France 2022 et Data ESR 2021-2022.

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

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

Recommandations	Suivi
1. Achever la réflexion sur le positionnement institutionnel et territorial de l'établissement	Partiellement suivie d'effet
2. Mieux concilier collégialité et impératifs de décision	Partiellement suivie d'effet
3. Poursuivre les efforts de restructuration de l'organisation administrative	Partiellement suivie d'effet
4. Améliorer la lisibilité de l'offre de formation qualifiante et diplômante	Partiellement suivie d'effet
5. Rendre plus adéquate la stratégie de communication par rapport aux priorités de l'établissement	Partiellement suivie d'effet
6. Poursuivre la formalisation de partenariats structurants sur le plan local, national, international	Partiellement suivie d'effet
7. Développer une politique d'évaluation qualitative et d'amélioration continue de la recherche fondée sur des outils de pilotage, de suivi et d'autoévaluation plus efficaces	Partiellement suivie d'effet

Ce tableau reflète bien le fait que l'établissement s'est effectivement emparé des recommandations qui lui avaient été faites par le Hcéres, mais sans aller jusqu'au bout de leur traitement. La crise de la Covid-19 et ses conséquences ont certainement constitué un frein dans ce processus, mais le comité considère également que la marche en avant de l'Inalco a été entravée par ses propres hésitations, tant dans ses choix stratégiques que partenariaux. Une dynamique nouvelle se dessine toutefois depuis la réélection du président (juillet 2023) et la mise en place d'une nouvelle équipe de direction renforcée, ce dont témoignent plusieurs réalisations ou projets intervenus au cours des deux années précédant la présente évaluation.

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

À partir des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation et lors de la visite, le comité, tant dans le corps du rapport que dans son avis général sur l'établissement, a modulé ses analyses pour tenir compte des spécificités que l'Inalco a exprimées en amont de l'évaluation (rencontre stratégique entre l'établissement et le Hcéres<sup>4</sup>). La discussion de ces dernières a en effet entraîné la détermination de trois focus évaluatifs que le comité a considérés dans le cadre de son expertise : le premier concerne les nouvelles impulsions à donner au pilotage stratégique et opérationnel ; le deuxième, la mise en place de nouveaux outils au service de la recherche ; enfin, le troisième, la révision de l'offre de formation, les partenariats associés et la valorisation des spécificités de l'établissement.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres le 30 juin 2023. La visite de l'établissement s'est tenue du 26 mars au 28 mars 2024. 57 entretiens ont été réalisés sur une durée de 3 jours. Comme indiqué plus haut, le comité avait préparé sa visite avec de nombreuses questions en tête, notamment concernant la façon dont l'établissement avait mis en œuvre les recommandations formulées dans le rapport du Hcéres de 2018. À cet égard, le rapport d'autoévaluation manque d'une certaine distance critique vis-à-vis de ce qu'a été la trajectoire de l'Inalco depuis cinq ans. Le RAE datant en outre de près d'un an avant la visite d'évaluation elle-même n'a pu prendre en compte certaines réalisations significatives. De ce point de vue, la visite et les entretiens associés ont été des moments importants, et ont permis au comité d'obtenir des éléments d'information et d'appréciation qu'il n'aurait pu recueillir sans eux. Sur le plan pratique, le comité tient enfin à remercier l'établissement pour sa parfaite organisation matérielle en liaison avec les membres du Hcéres et pour sa disponibilité avant, pendant et après la visite.

<sup>4</sup> Rencontre tenue le 12 octobre 2022 (soit 17 mois avant l'évaluation).

# Le pilotage stratégique et opérationnel

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

## 1 / Un positionnement aréal renforcé, mais qu'il reste à développer au niveau local, national comme international

La spécificité de l'Inalco n'est plus à rappeler. Il se veut et il reste l'établissement français de référence dans le domaine des langues « orientales », étendues de fait sur tous les continents, notamment les langues rares, peu pratiquées ou peu enseignées. Le RAE souligne fortement que l'Institut « joue un rôle moteur dans la préservation (...) de la diversité linguistique », qu'il peut constituer le « creuset d'une expertise indépendante » et qu'il présente une amplitude unique à l'échelle mondiale ». Mais ce qui était questionné dans le rapport de 2018 du Hcéres, c'était la façon de mieux articuler sa réputation déjà solidement établie « d'École de langues » avec ce que l'établissement ambitionne : devenir non seulement le leader national, mais un des leaders mondiaux, dans l'étude des zones culturelles fondée sur l'apprentissage des langues (« language-based area studies »), porté en cela par sa compétence reconnue et ancienne dans le domaine des langues, cultures et civilisations. Or, si cet effort de recentrage, après une longue période de réflexion<sup>5</sup>, est désormais clairement affirmé et partagé au sein des équipes de l'établissement, la mise en cohérence du positionnement de l'Inalco avec son ambition nécessite encore des ajustements au niveau de la structuration de l'établissement – ajustements qui, pour le moment, sont encore largement insuffisants<sup>6</sup>. **L'Inalco doit y procéder désormais, au risque de perdre la crédibilité de son ambition** (voir *infra*. réf. 2).

**Sur le plan local et national**, le renforcement de ce positionnement s'est traduit par son intégration dans Sorbonne Alliance et son rapprochement avec les universités qui la constituent : Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Sorbonne Nouvelle et l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP Business School). Après l'échec de la fusion un temps projetée avec l'Université Paris-Cité (UPC), puis la distance prise avec l'Alliance Sorbonne Paris-Cité (ASPC)<sup>7</sup>, en laquelle l'Inalco n'a pas trouvé toute satisfaction sur le plan scientifique, le comité a été convaincu de la pertinence de ce changement d'alliance au sein de l'écosystème parisien, qui paraît effectivement adapté à l'ambition de l'établissement : il permettra de consolider les approches aréales par les apports respectifs de Paris 1 Panthéon-Sorbonne et Sorbonne Nouvelle, tout en conservant des liens bénéfiques avec l'Université Paris-Cité ou Science-Po Paris<sup>8</sup>. **Il reste toutefois à l'Inalco à construire ce rapprochement de manière effective et opérationnellement utile, et à en finir avec une errance partenariale locale qui a nui à la clarté et à la réalisation de son positionnement ces dernières années** (voir *infra*. réf. 3).

**Sur le plan international à présent, le comité considère comme insuffisants les partenariats noués avec les établissements homologues.** Certes, quelques résultats ont pu être obtenus, mais ils paraissent presque dérisoires dans le contexte international actuel. L'Inalco doit démontrer une ambition réelle et, pour ce faire, tirer les leçons des échecs précédents pour constituer un réseau international d'établissements aréaux capable de porter son positionnement au niveau international – le consortium existant actuellement se contentant d'un minimum d'activités. En effet, le comité ne peut certes que soutenir l'Institut dans sa volonté de structurer le réseau d'établissements EASI lancé avec Oxford, la Freie Universität de Berlin, l'université Charles à Prague, les universités de Leiden, Varsovie, Giga-Hambourg ou la Ca Foscari à Venise pour mettre en place des dispositifs conjoints de formation et de recherche. **Mais le comité constate également que ces tentatives n'ont pas abouti et risquent ainsi de faire perdre aux universités européennes une occasion de leadership mondial sur les études aréales.**

Quant à l'adhésion à l'université européenne EUniWell en 2023, le comité a eu du mal à en comprendre la logique. Des entretiens lors de la visite, il ressort une attente véritable d'une contribution de l'Inalco pour y développer un volet multi-langues susceptible de participer au bien-être de la vie universitaire en Europe. Cela peut s'entendre. Mais cela suppose que les « work packages » ou missions proposées par EUniWell à l'Institut

<sup>5</sup> Le titre donné au document intitulé « Axes stratégiques Inalco 2023 » (transmis au Hcéres le 30 juin 2023) est à cet égard sans équivoque : « Faire de l'Inalco une université de référence dans le domaine des études aréales ».

<sup>6</sup> Cf. *infra* réf. 2.

<sup>7</sup> À travers l'ASPC, l'Inalco bénéficiait de mutualisations en matière RH et vie étudiante. Lors des entretiens, l'apport de l'ASPC pour l'Inalco a également été souligné en termes de facilitation de réseau de référents, en particulier les référents égalité professionnelle.

<sup>8</sup> Sur ce point les entretiens durant la visite ont joué un grand rôle, le rapport d'auto-évaluation étant nettement moins convaincant.

soient pris en main d'une manière plus significative qu'aujourd'hui<sup>9</sup>. **À cette condition, il pourra être démontré, au comité comme à l'Inalco lui-même, que ce choix d'adhésion est pertinent.** Par ailleurs, cette adhésion ne paraît en rien exclusive des efforts que doit poursuivre l'établissement pour construire un réseau européen plus proche de son cœur de métier.

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

## 2 / Un positionnement certes renforcé, mais qui n'a pas encore trouvé sa stratégie opérationnelle optimale

**Autant l'établissement a consolidé son positionnement et clarifié son ambition de devenir le pôle « aréal », fondé sur les langues, cultures et civilisations, de référence sur le plan national et international, autant l'élaboration de la stratégie adéquate est plus laborieuse.** Elle se traduit néanmoins par des documents importants comme la définition d'axes stratégiques<sup>10</sup> en cohérence avec le contrat 2019-2023 conclu avec le MESR. Plusieurs de ces objectifs concernent la mise en œuvre d'une politique d'accompagnement du changement, preuve indéniable de ce que l'établissement est conscient de la nécessité du renforcement de son pilotage stratégique.

On doit noter les nombreux efforts faits au cours de la période récente pour aller dans cette direction, notamment le renforcement de la gouvernance à travers la création de deux vice-présidents<sup>11</sup> et de trois vice-présidents adjoints<sup>12</sup> dans des domaines essentiels, ou encore le renforcement marqué du service de soutien à la recherche. C'est également dans le cadre des engagements pris au titre du contrat 2019-2023 que l'établissement a « déployé un projet d'établissement »<sup>13</sup> dont les priorités recoupent celles des documents précédents : structuration de l'enseignement et de la recherche en études aréales, réussite étudiante et insertion professionnelle, développement des partenariats de l'établissement, consolidation de sa gouvernance.

Tout cela apparaît au comité comme signe de bonne volonté stratégique. Cependant, en termes de mise en œuvre, **le comité ne voit pas réellement ce qui a changé dans la structuration interne de l'enseignement et de la recherche pour opérer le recentrage attendu autour des études aréales<sup>14</sup>.** En effet, ni les douze départements, ni les quatorze équipes de recherche présentes actuellement ne reflètent encore clairement cette nouvelle ambition, ni les exigences qu'elle implique, à savoir : un haut niveau de formation en sciences humaines et sociales appliquées à une aire et aux langues correspondantes ; le maintien d'une diversité unique de spécialisations aréales et linguistiques (106 langues et aires étudiées), dont de nombreuses langues et aires rares ou peu étudiées ; concourir pour un leadership mondial avec les plus grandes institutions homologues existantes en Asie (Chine, Japon, Corée) ou en Russie. La question peut se poser à terme de la capacité de l'Inalco à tenir une telle ambition pour une telle diversité linguistique et aréale, surtout au vu de la situation financière dégradée de l'établissement (voir *infra*. réf. 6). **Le comité est parfaitement conscient des difficultés que peut représenter une telle transformation structurelle, les réticences voire les résistances qu'elle peut susciter,** ce que la présidence elle-même est d'ailleurs prête à reconnaître. **Toutefois, cette transformation apparaît comme une condition indispensable pour donner crédit à son ambition et à sa réorientation stratégique.** Le comité ne peut qu'encourager les instances de l'établissement à aller rapidement de l'avant dans cette direction, tout en s'assurant qu'elles ont les moyens (financiers) de le faire.

<sup>9</sup> L'engagement de l'Inalco sur ces missions consistant pour l'essentiel à doter cette université européenne, fondée sur une stratégie de bien-être dans la vie universitaire, d'une dimension multi-langues permettant d'accroître ce bien-être.

<sup>10</sup> Le document fourni en annexe retient dix axes stratégiques : renforcer le pilotage et la valorisation de la recherche ; poursuivre le renforcement des capacités de financements extérieurs ; consolider les partenariats européens et nationaux ; renforcer la préservation et la valorisation de la mission sur les langues rares et/ou peu enseignées ; renforcer les formations de master LLCER et l'offre de séminaires de doctorat ; favoriser la vie étudiante ; développer la responsabilité sociale et environnementale ; poursuivre le développement des ressources numériques pédagogiques ; poursuivre une meilleure reconnaissance des responsabilités administratives ; poursuivre la modernisation de l'administration et le pilotage des transformations. Ces axes ne sont pas des priorités mais les domaines dans lesquels l'établissement souhaite s'améliorer. En ce sens, sur une durée de cinq ans, cela paraît possible.

<sup>11</sup> Le premier est chargé de la réussite et de la vie étudiante, le deuxième de la valorisation et des partenariats.

<sup>12</sup> Le premier adjoint à la formation chargée des relations avec les établissements partenaires, le deuxième adjoint à la recherche chargée de la science ouverte et des humanités numériques, le troisième adjoint aux affaires internationales et européennes, et notamment chargée d'EUniWell.

<sup>13</sup> Dont on ne trouve pas trace dans les annexes fournies et dont on ne sait pas s'il a été formalisé précisément.

<sup>14</sup> Il aurait été utile par exemple que l'Inalco démontre ce qui avait changé dans son organigramme depuis la dernière évaluation Hcéres (document fourni en annexe) en termes de départements (12 apparemment non modifiés par rapport à la nouvelle stratégie) ou de filières de formation ou de structures de recherche (quelles modifications ont subi les 14 centres actuels ?) sur les cinq dernières années. Pour le comité, ce travail reste à faire.

En outre, s'il apparaît que les dix axes constituant la stratégie de l'établissement sont très cohérents avec l'objectif de « faire de l'Inalco une université de référence dans le domaine des études aréales », ils n'ont pu être mis en œuvre que très progressivement, de manière très inégale, et sans que le comité puisse vraiment les objectiver. Ainsi, **d'un côté, en réponse aux recommandations de l'évaluation précédente, l'Inalco a, durant la période étudiée, réalisé des évolutions importantes que le comité tient à souligner** : le renforcement de la gouvernance ; le développement de la formation continue ; la structuration d'un service de soutien à la recherche (DiRVED) qui a d'ores et déjà prouvé son efficacité en matière de réponses et de succès aux AAP recherche ; la formalisation de conventions importantes comme celles avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) ou le ministère des Armées ; le renforcement de la vie étudiante avec la création d'une vice-présidence et d'un nouveau service (REVE) ; l'élaboration d'un schéma directeur dans ce domaine ; la mise en place de l'alternance ; le renforcement de la cellule de contrôle de gestion ou encore la formalisation de plusieurs plans d'action opérationnels (vie étudiante, sobriété énergétique par exemple). **Mais, d'un autre côté, le comité tient également à souligner que toutes ces actions restent difficiles à objectiver dans leurs résultats, faute d'indicateurs adéquats ou d'actualisations régulières.**

Le comité a ainsi eu du mal à obtenir de l'Institut des éléments d'appréciation objective des jalons de sa progression<sup>15</sup>, dans la mesure où les indicateurs retenus sont insuffisants, voire peu ou mal renseignés (pour le suivi du contrat par exemple). La documentation fournie par l'Inalco est certes plutôt riche sur des aspects partiels de sa stratégie, mais manque d'un bilan d'ensemble actualisé en matière d'indicateurs. Le comité a ainsi pu disposer d'un bilan de mi-mandat effectué par la présidence, mais datant de 2021 et sans véritable appui sur des indicateurs. De même a-t-il pu prendre connaissance de documents internes, comme Planète Étudiante<sup>16</sup>, qui permet de mieux connaître les profils des étudiants, mais avec des éléments statistiques s'arrêtant souvent à 2022.

De façon générale, lors de cette évaluation, le comité a eu la conviction que l'établissement et sa direction étaient très attentifs à la trajectoire suivie, à ses inflexions, aux progrès ou aux échecs rencontrés et à sa cohérence globale. Mais il n'a jamais vraiment pu s'assurer que les instances de l'établissement disposaient de tous les outils nécessaires à leur mission, en termes de suivi comme en termes de pilotage. **Le comité recommande donc à l'établissement de fournir un effort plus marqué dans l'élaboration d'indicateurs stratégiques plus convaincants et régulièrement actualisés. Plus généralement, le comité souligne à nouveau la nécessité pour l'établissement de se doter d'un instrument de pilotage, tel qu'un système d'information décisionnel, pour lui permettre de mieux maîtriser sa trajectoire** (voir *infra*. réf. 4). Avec ou sans l'aide d'une expertise externe, les services informatiques de l'Inalco paraissent parfaitement en mesure de l'élaborer, mais la commande doit venir de la maîtrise d'ouvrage, en l'occurrence de la présidence de l'établissement.

Enfin, l'un des éléments marquants de la stratégie de l'Inalco en lien avec son positionnement international concerne le sujet des mobilités sur le terrain. Or, l'Institut a fait part, dans son RAE comme lors de plusieurs échanges pendant la visite, des difficultés croissantes de mise en place des mobilités, soit d'enseignement ou de recherche, pour les personnels comme pour les étudiants, du fait des nombreux conflits en cours, des fermetures de frontières, etc. **Mais, même si le comité comprend parfaitement la nécessité pour l'Inalco de respecter des règles de sécurité impératives, il aurait souhaité mieux comprendre les conséquences que l'établissement en tire en matière de nouvelles destinations ou de nouvelles formes de mobilité, lui permettant de continuer à jouer ce rôle indispensable dans la connaissance des zones aréales et de la pratique des langues : c'est en effet là l'un des moyens principaux pour assumer et réaliser concrètement son positionnement.** Bien qu'aucun document n'ait pu être remis, les entretiens ont certes permis de confirmer que des réflexions étaient engagées sur ce sujet, **mais le comité recommande à l'établissement de s'appuyer sur ce que font des établissements similaires en la matière, en profitant par exemple de son rôle dans, et de sa participation au, réseau international EASI, qui doit pouvoir servir ici d'incubateur.**

---

<sup>15</sup> Notamment grâce au projet AHFLO' obtenu à la suite d'un AAP en 2020.

<sup>16</sup> Planète Étudiante 2021-2022, Observatoire de la Vie étudiante. Document d'une grande richesse sur l'enseignement et la vie étudiante, reproduit chaque année.

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

### 3 / Des partenariats locaux, nationaux et internationaux encore peu structurants

Le positionnement territorial de l'Inalco depuis plusieurs années paraît mal assuré. Ce point avait d'ailleurs déjà été noté au moment de la dernière évaluation du Hcéres. Depuis, l'Institut a souhaité demeurer une personnalité morale et un établissement en propre, et n'a donc pas rejoint, lors de sa création, l'Université Paris-Cité (UPC). Puis s'est forgée une Alliance de coopération entre établissements, dénommée Alliance Sorbonne Paris-Cité (ASPC), regroupant autour de l'UPC d'autres établissements, dont Science-Po Paris, l'Université Sorbonne Paris-Nord, l'Institut national d'études démographiques (INED), l'École nationale supérieure d'architecture de Paris (ENSA) Paris-Val-de-Marne et l'Inalco. Cette Alliance a permis à l'établissement de participer à des mutualisations de service intéressantes, notamment en matière de vie étudiante et de gestion des pensions de retraite. Mais l'établissement a souhaité non seulement renouer des relations utiles et scientifiques cohérentes avec d'autres établissements (École des hautes études en sciences sociales [EHESS], École pratique des hautes études [EPHE], IEA de Paris) mais aussi sortir de l'ASPC, sans pour autant rompre avec l'UPC et les services qu'elle offre. L'Inalco se tourne donc désormais vers Sorbonne Alliance, association regroupant l'Université Paris1-Panthéon-Sorbonne et l'Université Sorbonne Nouvelle, dont les caractéristiques scientifiques et pédagogiques se rapprochent davantage de ses dominantes, en matière de SHS ou de langues.

**Ce nouveau choix paraît au comité cohérent avec la stratégie visant à faire de l'Inalco la référence nationale, voire internationale en matière d'études aréales.** L'établissement pourra certainement trouver auprès de ses partenaires académiques des supports de grande qualité dans le développement de sa stratégie. **Le comité encourage cependant l'Inalco à préciser la nature de sa participation à cette nouvelle alliance et à stabiliser ainsi cette relation partenariale,** sans pour autant rompre avec tous les autres établissements pouvant lui apporter des concours utiles, tant dans le domaine scientifique que dans son organisation administrative. **Cette stabilisation est importante pour un établissement ayant eu du mal, depuis près de dix années, à trouver sa place dans le paysage d'enseignement et de recherche parisien, et dont le renforcement récent du positionnement autour des études aréales doit se traduire clairement et concrètement, et s'inscrire sur le long terme.**

Outre l'alliance, l'Inalco dispose de partenariats solides en recherche avec le CNRS et l'IRD, avec lesquels il gère en co-tutelle sept unités mixtes de recherche<sup>17</sup>. Il a également mis en place la plateforme laCas (archives ouvertes) en lien avec l'UPC. Tous ces partenariats sont décrits comme ayant des fonctionnements satisfaisants. Mais, comme cela a été souligné plus haut, la question demeure de l'impact direct du recentrage stratégique de l'établissement sur la structuration de ses unités de recherche, qu'elles soient mixtes ou propres. **Cette question du comité n'a pas reçu de réponse pour l'instant<sup>18</sup>.**

Sur le plan de la formation, l'Institut accueille une Licence Accès Santé (LAS)<sup>19</sup>, en partenariat avec l'UPC et son importante composante santé, dont le CHU. Mais ce point a été relativement peu évoqué dans les documents (RAE et autres) comme lors de la visite. Certes, l'établissement fait valoir que de nombreux contacts avec des ONG l'ont incité à former des personnels de santé locuteurs d'autres langues qu'« occidentales » ; il souligne également que des personnels de santé en reprise d'études viennent se former aux langues délivrées par l'Inalco, ce qui correspond tout à fait à la vocation de l'établissement. Mais pour autant, aux yeux du comité, il apparaît que ce rattachement d'une filière L.AS est davantage la conséquence d'une politique générale des ministères de la santé et de l'enseignement supérieur pour accroître les flux d'entrée en médecine, que le fruit d'une stratégie véritablement portée par l'établissement. **Rien n'a donc permis au comité de voir qu'il s'agissait là d'un axe stratégique important pour l'Inalco.** Même l'Université Européenne EUniWell, pourtant spécialisée dans la question du bien-être, n'accorde pas d'importance notable à cette particularité de l'Inalco.

**Il ressort de ce panorama parisien que l'Inalco n'a guère de partenariat structurant sur le plan national.** Il entretient des relations de coopération et d'échanges classiques avec d'autres établissements ou avec deux organismes de recherche. **Mais, hormis avec les services de l'UPC, à travers le pôle PETREL<sup>20</sup>, la plateforme LaCas, ou l'offre de sport et santé à destination des étudiants, le seul partenariat structurant qui se dessine est**

<sup>17</sup> Sept unités mixtes le sont avec le CNRS, deux avec l'IRD.

<sup>18</sup> Voir supra note 21.

<sup>19</sup> Ouverture en 2020 avec des enseignements dans 17 langues et civilisations enseignées à l'Inalco.

<sup>20</sup> Ce pôle a pour but d'accompagner les personnels de l'Inalco dans la mise à jour de leur compte individuel de retraite, ou les aide à préparer cette dernière.

**Sorbonne Alliance.** Même si celle-ci a été peu évoquée dans le RAE ou dans les autres documents, cette alliance a été fortement présente dans les entretiens, lors de la visite. Les prochains mois devraient permettre d'en préciser les contours<sup>21</sup>.

**Sur le plan international** à présent, l'Inalco évoque dans son RAE trois types de partenariats : le premier serait « de prestige »<sup>22</sup> avec des institutions internationalement reconnues à Singapour, Jérusalem, Séoul, Toronto ou Montréal ; le deuxième concerne plus directement le cœur de métier de l'Inalco, l'étude des zones aréales ; le troisième, l'adhésion à une université européenne. Cette trilogie n'est pas sans intérêt, mais le comité a quelques difficultés à y déceler un rôle structurant.

- Ainsi, pour les partenariats « de prestige », les projets développés restent d'un niveau modeste, comme par exemple l'organisation d'une université d'été, et ne paraissent guère aller au-delà d'un partenariat classique souvent fondé sur des relations individuelles entre enseignants.
- Le deuxième, relatif aux études aréales, paraît d'un plus grand intérêt. Mais le Consortium créé en 2007 dans cette perspective (CAAS Consortium for Asian and African Studies) avec la participation d'institutions reconnues, se contente d'un colloque annuel, sans doute intéressant, mais dont les effets structurants sont peu visibles. Outre le CAAS, si l'Inalco ne dispose pas à proprement parler d'implantations à l'étranger, il participe à des programmes de formation au Cambodge et au Kazakhstan. C'est au Cambodge que ce programme est le plus ancien et le plus développé. Il concerne la délivrance de diplômes complets de sciences humaines et sociales conduits avec plusieurs universités cambodgiennes et avec l'IRD. Au Kazakhstan, le programme est plus modeste (un seul diplôme), sans doute davantage en lien avec l'université Paris-Cité auquel est rattaché l'Institut Sorbonne Kazakhstan et il est conduit avec l'université Abal à Almaty. **Le comité n'est pas en mesure d'évaluer la pérennité de ces participations**, sauf peut-être au Cambodge où l'implantation locale est solide. Par ailleurs, **d'autres perspectives pourraient voir le jour à l'occasion du rapprochement de l'Inalco avec Sorbonne Alliance.**
- Enfin, quant à l'adhésion à l'université européenne EUniWell, le comité a mieux compris lors de la visite et des entretiens à ce propos les raisons qui avaient pu pousser l'Inalco à s'y engager<sup>23</sup>. Mais cet engagement étant très récent, il est encore trop tôt pour en voir les effets véritables dans ce qui est promis comme l'émergence au niveau européen d'une thématique Culture, Multilinguisme et Bien-être. **Rien de convaincant n'ayant été rapporté au comité, il est fondé à en conclure que, dans la période de référence, ces partenariats n'ont pas encore eu d'effets structurants sur l'offre de formation ou la recherche de l'Inalco.** Il ne peut donc qu'inciter l'établissement à ce que cette alliance européenne provoque de tels effets.

**De plus, au regard du positionnement de l'Inalco, le comité s'attendait à y voir développée une grande mobilité des étudiants comme des personnels, ce qui ne semble pas être le cas, ni en termes de formulation stratégique ni en termes d'effectifs.** Le comité n'a pas réussi à connaître précisément ce nombre de mobilités, son évolution et la diversité des destinations. Quelques éléments émanant du RAE<sup>24</sup> ou de certains échanges ont pu être recueillis, mais il n'existe aucun document synthétique d'ensemble. Par ailleurs, les éléments dont dispose le comité montrent au contraire que peu de personnels sont concernés. Il est probable que les consignes de sécurité liées à l'accroissement du nombre de zones « rouges » et précédemment la pandémie de la Covid-19 aient joué un important rôle de frein à ces mobilités. **Mais le comité recommande malgré tout à l'établissement de poursuivre ses engagements en matière d'échanges internationaux, impératifs à la réalisation de sa nouvelle ambition (voir supra. réf. 2).**

## 4 / Une politique partenariale avec les milieux socio-économiques ambitieuse

L'impact socio-économique de l'Inalco apparaît aujourd'hui à travers plusieurs axes : d'une part, l'ouverture des formations à l'alternance sous forme de contrats d'apprentissage, auxquels certains parcours de master ont fait appel (dans les filières professionnalisantes du commerce international et des relations internationales), s'ouvrant ainsi aux entreprises (banques notamment) et institutions publiques, et facilitant l'insertion

<sup>21</sup> Il est probable que la date de remise du RAE au Hcéres (juin 2023) n'ait pas permis de faire état de relations plus approfondies entre les membres de cette Alliance. Mais inversement lors de la visite, le sujet a été traité à plusieurs occasions.

<sup>22</sup> Du fait de la notoriété internationale des partenaires.

<sup>23</sup> Lors des entretiens, il est apparu que ce choix, fait au départ par défaut, était aussi fortement soutenu par les partenaires de EUniWell, considérant que l'apport de l'offre linguistique et civilisationnelle de l'Inalco donnerait une dimension supplémentaire à leur alliance.

<sup>24</sup> À propos des mobilités, le RAE n'évoque que quelques leviers, classiques comme le programme Erasmus+ ou les fonds de l'Institut lui-même ou les invitations de l'IEA de Paris pour de faibles mobilités d'enseignants-chercheurs ou administratifs. Très peu d'éléments sont évoqués à propos des étudiants. Quant aux perspectives qui seraient ouvertes par EUniWell, elles restent pour l'instant des perspectives.

professionnelle de ses étudiants ; d'autre part à travers l'offre de formation continue pour laquelle le champ d'expansion de l'Inalco paraît très prometteur. Au regard du potentiel de développement que représentent ces deux axes d'ouverture, le **comité juge que l'établissement doit s'en emparer au plus vite**, d'une part en ouvrant son offre de formation à l'alternance, et, d'autre part, en mettant en place une politique partenariale plus offensive, en direction des entreprises publiques ou privées, pouvant elle-même s'appuyer sur l'offre de formation continue. Dans ce domaine également, le déploiement et l'usage d'indicateurs de suivi serait éminemment utile.

L'Inalco exerce également une mission d'expertise à travers le partenariat avec des ministères régaliens comme le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) et le ministère des Armées. Pour les diplomates comme pour les militaires, l'Inalco est en effet une source d'expertise reconnue en connaissances aréales, qu'il s'agisse de langues ou de civilisations. Ces deux ministères y recourent autant en formation initiale que continue, voire à travers leur réponse à certains appels d'offre. On peut donc considérer, à cet égard, que l'Inalco participe de l'efficacité de nos institutions régaliennes. **De ce point de vue, si le comité a bien noté l'importance des partenariats que représentent les ministères et s'il encourage l'Inalco à les poursuivre, il l'incite aussi à aller plus loin dans sa stratégie d'offre en formation continue** à l'adresse de ces institutions, comme en direction de beaucoup d'autres organismes ayant des besoins identiques d'approfondir leur connaissance aréale (institutions publiques, mais aussi grandes entreprises à la recherche de marchés extérieurs par exemple).

Enfin, quant à la Fondation Inalco, créée tout récemment, il est encore trop tôt pour apprécier les effets de son action malgré une levée de fonds initiale non négligeable. Mais l'essentiel de ses ressources actuelles relèvent du budget de l'Inalco lui-même après la levée initiale de fonds, **ce qui a conduit inmanquablement le comité à s'interroger sur son utilité**, la plupart de ses activités actuelles pouvant relever des activités normales de l'établissement. **Cependant, le comité est conscient de la nécessité d'attendre encore un peu pour que l'établissement découvre le bon usage de sa fondation, notamment en matière de levée de fonds**<sup>25</sup>.

## 5 / Une politique DD&RS cohérente avec l'ambition de l'établissement

L'engagement de l'Inalco en termes de responsabilité sociétale est en cohérence avec son identité axée sur la diversité linguistique et culturelle. Peut-on en effet imaginer une société sereine sans prise de conscience d'une telle diversité ? Cette démarche se concrétise par le soutien aux populations en situation de fragilité, notamment à travers l'accueil d'universitaires et d'étudiants en exil (en participant au dispositif Pause, voir *infra*, réf. 13). En interne, l'établissement a adopté une politique de protection des publics fragiles (en désignant des référents pour certains d'entre eux, notamment handicapés ou à faibles ressources), et des efforts sont déployés pour garantir l'intégrité pédagogique et scientifique, avec la mise en place de chargés de mission au service de la déontologie et de l'intégrité scientifique. Des mesures spécifiques ont été prises pour traiter les questions émergentes, telles que le recours à l'intelligence artificielle. En outre, la rédaction d'une charte de déontologie interne à l'établissement est en cours.

Sur un plan plus strictement environnemental, l'Inalco a adopté depuis la rentrée 2022 un plan de sobriété énergétique d'une grande qualité et dont la mise en œuvre est très efficace à en juger par ses effets sur la consommation électrique par exemple. **Le comité a toutefois noté que pour le site principal de l'Inalco**, le Pôle des Langues et Civilisations (PLC), dans le 13<sup>e</sup> arrondissement – site partagé avec la BULAC –, ses caractéristiques architecturales se prêtent bien au déploiement d'un tel plan. Ce n'est pas le cas pour le site de la rue de Lille étant donné la nature du bâtiment et les lourds travaux d'isolation qui restent à y entreprendre.

Par ailleurs, l'Inalco s'est engagé dans la dynamique de déclinaison du « Plan climat-biodiversité et transition écologique » du MESR publié en novembre 2022<sup>26</sup>. Un document visant l'obtention du label DD&RS a été élaboré en 2023 pour être validé par les instances de l'établissement dans le courant de l'année 2024. **Mais le comité n'est malheureusement pas en mesure de savoir ni si ce label a été obtenu, ni si le plan a été mis en œuvre.**

<sup>25</sup> Une Fondation par ailleurs implantée dans ses locaux de la Maison de la Recherche rue de Lille. Voir notamment le document remis lors de la visite « Fondation Inalco – Rapport d'activité 2022 ».

<sup>26</sup> <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2023-06/plan-climat-biodiversit-et-transition-cologique-de-l-enseignement-sup-rieur-et-de-la-recherche-2022-28244.pdf>

**Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »**

## 6 / Une gouvernance renforcée, démocratique et efficace

Conformément aux recommandations du Hcéres de 2018, l'Inalco a bien renforcé sa gouvernance, en créant dès 2019, comme cela a été mentionné plus haut, deux nouvelles vice-présidences, puis en 2021 et 2023 trois vice-présidences adjointes. La visite a permis de mieux comprendre l'utilité d'une telle consolidation, destinée à mieux assurer le portage politique de la stratégie de l'établissement. Les binômes constitués par les VP et les VPA fonctionnent en outre de manière harmonieuse, avec une claire répartition des tâches entre eux. Ce portage politique amélioré s'avère enfin plus efficace, comme l'ont attesté les services lors des entretiens avec le comité. Cependant, aucune lettre de mission n'a encore été délivrée par le président. **Le comité suggère par conséquent au président de veiller à ce que cette répartition des tâches soit formalisée sous la forme adéquate, pour clarifier l'organisation de l'établissement.**

Le fonctionnement des instances dirigeantes est également relativement apaisé, avec des décisions prises sans exclusion de vrais débats, mais avec des degrés variables d'implication de leurs membres. Aucun témoignage n'a en tout cas permis de déceler un fonctionnement disharmonieux de la gouvernance. Ce qui peut encore soulever des questions, c'est la bonne information descendante des décisions prises. De ce point de vue, le choix récent d'envoyer des relevés de décisions des instances va dans la bonne direction, et a amélioré l'information de l'ensemble des parties prenantes.

Plus généralement, la visite a permis au comité d'entendre à plusieurs reprises des témoignages confirmant la compatibilité entre une véritable démocratie interne et la clarté et la rapidité des décisions prises, notamment de la part de membres de ces instances. Ce point est important car il répond en partie à la deuxième recommandation de l'évaluation de 2018 : « Mieux concilier collégialité et impératifs de décisions ». Pour le comité demeurent toutefois quelques questions. En effet, le RAE affirme clairement que les douze départements aréaux d'enseignement « forment la base de la démocratie participative au sein de l'établissement ». Ce qui peut se comprendre, sauf si les départements fonctionnent en unités plus ou moins autonomes tentées par certaines formes de conservatisme. Le débat récurrent au sein de l'Inalco dans la répartition des postes entre « gros » et « moins gros » départements ou entre départements à évolutions divergentes, en est une bonne illustration. **Aux yeux du comité, il serait dommageable que ce fondement de la démocratie participative que constitue parfois un frein dans l'évolution de la structure.**

Pour déterminer la façon dont les composantes contribuent à l'élaboration et au déploiement des orientations stratégiques de l'établissement, le comité a eu l'occasion de faire un test de vérification en interrogeant la plupart de ses interlocuteurs sur le mode d'élaboration du RAE. Le test est probant dans le sens où la plupart des équipes consultées ont indiqué qu'elles avaient collaboré à sa rédaction, du moins pour la partie dont elles avaient la charge. C'est ensuite à l'équipe de direction qu'est revenu le soin de la rédaction d'ensemble. Ce fonctionnement est logique mais laisse planer une incertitude quant à la façon dont les équipes partagent et s'approprient **la vision d'ensemble de l'établissement**. Certes, le RAE a ensuite été mis à disposition de tous, mais il n'a pas été l'objet d'un débat. Ce n'est qu'un exemple mais **il fournit au comité l'occasion d'attirer l'attention de la direction de l'établissement sur la nécessité de faire partager à toutes les équipes, au-delà de leurs responsabilités propres, la vision d'ensemble portée par l'Inalco.**

Les attributions de compétence et les principes de subsidiarité qui y sont associés sont bien établis dans les composantes. Ce qui vaut pour la gouvernance politique vaut également pour l'organisation administrative : le comité a constaté, pour la plupart des principales fonctions exercées, une absence de formalisation qui pourrait parfois poser un problème. Il existe certes des fiches de postes pour certaines fonctions, mais **le comité recommande toutefois à la direction de formaliser du mieux possible et sans excès bureaucratique les missions confiées à ses responsables.**

## 7 / Une stratégie de communication externe en progrès, un intranet et un système d'information décisionnel à mettre en œuvre

Le RAE consacre un long passage à la communication externe, preuve de l'importance que lui donne l'Inalco depuis 2018, et fournit de nombreux exemples des initiatives qu'il a prises dans ce domaine. La production d'un « Livret des experts » à destination des journalistes constitue notamment un excellent outil de promotion et de visibilité de l'établissement. Le comité en prend acte tout en notant que, si « l'offre » abondante produite par la DICOM est à souligner, il s'interroge sur les effets de retour de cette offre en termes de visibilité auprès du grand

public et des médias<sup>27</sup>. Il approuve par ailleurs la volonté de l'établissement de rendre cohérente sa propre promotion et celle de sa Fondation depuis que cette dernière existe (2021), même si son action reste encore modeste (cf. *supra*). **Le comité se réjouit enfin que la refonte du site internet ait abouti au moment même de la visite d'évaluation.** Ce n'est qu'un hasard de calendrier mais prouve à ses yeux l'importance que l'Inalco attache à ce premier et précieux instrument de communication externe. En revanche, **le comité reste davantage sceptique** sur les actions de communication envisagées à l'échelle européenne maintenant que l'Inalco a adhéré à l'université EUniWell, du moins à ce stade, encore très préliminaire<sup>28</sup>.

Les événements organisés régulièrement par l'Inalco et sa Fondation font également partie des contributions à la visibilité et à la notoriété de l'Institut. Toutefois, au sein de l'établissement, la communication et l'événementiel relèvent de deux structures distinctes<sup>29</sup>, dont une, l'événementiel, est sans portage politique par une vice-présidence. **Le comité recommande donc à la présidence d'être plus attentive à la cohérence entre ces deux formes de communication, et de rattacher l'événementiel à la présidence, de manière à répondre aux enjeux de rayonnement de l'Institut.**

En matière de communication interne à présent, le RAE est un peu moins prolixe et laisse planer l'incertitude sur la refonte du site Intranet, dont le comité ne sait si celle-ci a désormais débouché. Cet instrument peut être très utile, du moins si les personnels sont réellement accoutumés à l'utiliser, ce qui n'est pas toujours le cas. Par ailleurs, le fait que l'établissement se déploie sur deux campus conduit à porter une attention particulière à la bonne communication entre ces sites aux fonctions différentes. La visite a également permis de repérer une demande importante de communication en direction des étudiants qui, malgré les efforts des services concernés, ne leur semble pas toujours satisfaisante. **Le comité recommande à l'établissement d'y veiller tout particulièrement et d'établir rapidement un plan de communication à l'attention de tous les étudiants de l'Inalco.**

Enfin, le comité a noté avec beaucoup d'intérêt que le Comité opérationnel stratégique du système d'information numérique (COSSIN) était opérationnel depuis 3 ans. Il a la charge du suivi des projets en cours et permet « d'étudier, de valider, de hiérarchiser selon les priorités et de programmer l'intégration de nouveaux projets, en fonction des besoins identifiés et de leur convergence avec les priorités stratégiques de l'établissement ». L'Inalco a tout d'abord fait reposer sa stratégie SI sur un schéma national directeur des systèmes d'information (SND SI) qu'il a adopté en 2015 et dont il a fait le bilan et acté la fin. Par la suite, l'Inalco a fait le choix, **que le comité qualifie de judicieux**, de recourir à un portefeuille de projets sur deux ans, outil de pilotage plus agile et adapté à son organisation et son mode de fonctionnement. Aussi, ce pilotage de projets paraît particulièrement bienvenu pour assurer la cohérence entre les nouvelles orientations stratégiques de l'établissement et les outils numériques à mettre en place. Le comité a d'ailleurs noté avec intérêt la mise en place d'un formulaire en ligne pour l'expression des besoins et la disponibilité de la DSIRN<sup>30</sup> pour participer aux évolutions en cours. Mais la maîtrise d'ouvrage, en l'occurrence la direction de l'Inalco, doit être pleinement en mesure de jouer son rôle dans les orientations données, en particulier en matière de renseignement et d'usage des indicateurs quantitatifs, qui restent un des points faibles des outils de suivi de l'établissement. **Plus encore, le comité recommande à la direction de l'établissement de lancer le plus rapidement possible l'élaboration d'un système d'information décisionnel qui fait fortement défaut aujourd'hui.**

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

## 8 / Une absence de politique qualité, particulièrement dommageable pour la formation

Plutôt qu'une politique qualité avec des certifications associées<sup>31</sup>, l'Inalco est engagé dans une démarche d'amélioration continue du fonctionnement de ses services, qui donne lieu à travers différentes actions : rationalisation de certaines procédures, réalisation d'enquêtes et d'évaluation, projet de déploiement de parapheur et signatures électroniques. Par ailleurs, le label *Bienvenue en France* a également été obtenu auprès de Campus France en 2021 pour l'accueil des étudiants internationaux. Cependant, bien que des guides et des fiches de procédures soient désormais en place, **le comité a du mal à percevoir une cohérence d'ensemble et donc la réalité d'une politique globale de qualité, comme le soulignait d'ailleurs déjà le**

<sup>27</sup> Voir aussi PF 14 Annexes Communication.

<sup>28</sup> Depuis la visite, le work package 'communication' a démarré. Si le présent comité salue cette initiative, ce sera la tâche du prochain comité d'en mesurer les effets pour l'établissement

<sup>29</sup> Direction de la communication d'un côté et service de l'événementiel de l'action culturelle de l'autre..

<sup>30</sup> Direction du système d'information et des ressources numériques.

<sup>31</sup> Porté par le service de la formation continue, un label de certification « Formation Continue à l'Université » (FCU) obtenu et renouvelé. Voir également les audits de certification du Bureau Véritas, avril 2023 (document produit).

**précédent rapport du Hcéres** – cette absence de politique globale de qualité dans tous les domaines étant particulièrement dommageable sur le plan de la formation (voir infra. réf. 14).

Si l'on élargit la discussion au-delà du seul domaine de la formation, et si l'on prend en compte le domaine du pilotage stratégique et de la recherche, le comité souligne qu'il reste une confusion générale à l'Inalco entre démarche qualité et respect des règles et impératifs juridiques. Ainsi, croyant justifier la mise en œuvre de cette démarche qualité, l'Inalco argue de la nomination de référents (égalité, VSS, intégrité scientifique, déontologie...) et d'une Fonctionnaire Sécurité et Défense (FSD). **Mais la mise en place de ce réseau de référents au large spectre et en réponse aux injonctions des politiques publiques<sup>32</sup> ne doit pas se substituer au déploiement à tous les niveaux d'une démarche d'amélioration continue portée par les directeurs des composantes et des services.**

**Le comité considère que l'absence de politique qualité, et a fortiori de pilotage de cette dernière, sont particulièrement dommageables pour l'Inalco, d'autant plus qu'il s'agissait là d'une recommandation présente dans le précédent rapport, il y a cinq ans. Il recommande fortement à l'Institut d'élaborer une telle politique et d'intégrer ses différents enjeux, non seulement dans les activités d'enseignement mais également concernant les autres domaines discutés dans ce rapport, comme la gouvernance et la recherche.**

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

## 9 / Une situation financière préoccupante pour la soutenabilité à terme du modèle économique de l'Inalco

Le budget de l'Inalco est présenté hors masse salariale supportée par l'État puisque l'Institut n'est pas passé aux RCE, **sans que le comité comprenne totalement les raisons de ce choix.** Il a augmenté significativement durant la période de référence, passant de 11 M€ à 15 M€. Cette augmentation provient essentiellement de ressources propres, qui représentent pendant la période en moyenne annuelle 24% du budget<sup>33</sup>.

S'agissant de sa subvention pour charge de service public (SCSP), le comité relève que, comparé à d'autres établissements de taille similaire en nombre d'étudiants, l'Inalco bénéficie d'une SCSP moindre. Si l'Inalco se voyait appliquer les ratios identifiés par la Cour des comptes dans son rapport public « universités et territoire » de février 2023<sup>34</sup>, sa subvention d'État pourrait être augmentée d'environ 20%. Malgré plusieurs tentatives, la direction de l'Inalco n'a toutefois pas réussi à obtenir une révision à la hausse de sa SCSP sur ce fondement. Lors de la visite, la direction de l'Inalco a informé le comité de son engagement récent de négocier à nouveau son futur contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2024-2027, ce qui ne permet pas au comité de connaître, au moment de la rédaction de ce rapport, l'issue de cette démarche.

Si, dans le RAE, l'établissement qualifie son modèle économique de soutenable, celui-ci repose toutefois sur sa seule capacité à augmenter ses ressources propres. Or, dans ce même RAE, l'Inalco reconnaît que « si les recettes propres n'augmentent pas et que les dépenses non financées s'accroissent, il existe un **risque sur la soutenabilité économique de l'établissement** ».

**Le comité partage pleinement la perception de ce risque et s'inquiète de la dégradation très récente de la situation financière globale de l'Inalco.** Pour la première fois, l'établissement affiche fin 2023 un solde budgétaire négatif (- 4 898 596,14 €) et une capacité d'autofinancement (CAF) négative qui peuvent s'expliquer pour 2023 par les charges nouvelles liées au contexte national (augmentation du point d'indices, du prix des fluides...). Mais cette tendance pourrait se confirmer fin 2024. En effet, bien que, fin 2023, le fonds de roulement soit resté confortable, il a notamment été utilisé au cours de la période d'évaluation pour financer sept emplois administratifs (exception obtenue en 2020), ainsi que les travaux importants de la Maison de la Recherche, rue de Lille (3,1 M€). Or, si la très grande majorité des établissements de l'ESR ont dû mobiliser ces deux dernières années leur fonds de roulement pour compenser les surcoûts liés à l'inflation et certaines mesures gouvernementales, les singularités de la situation de l'Inalco conduisent le comité à s'interroger sur sa capacité à court et moyen termes à soutenir les investissements pluriannuels nécessaires à ses activités, en particulier les projets immobiliers envisagés pour les deux sites (cf. infra réf. 8).

**Cette situation est d'autant plus préoccupante que, si la soutenabilité du modèle économique de l'Inalco repose sur l'augmentation des ressources propres, la part de celles-ci dans le budget annuel de l'établissement**

<sup>32</sup> Organigramme Inalco.

<sup>33</sup> Avec un pic à 29% en 2020.

<sup>34</sup> [https://www.ccomptes.fr/system/files/2023-02/20230207-universites-et-territoires\\_0.pdf](https://www.ccomptes.fr/system/files/2023-02/20230207-universites-et-territoires_0.pdf)

**est déjà à un niveau élevé grâce aux actions entreprises sur la période d'évaluation, de telle manière que l'augmenter encore posera également la question de la capacité de l'Inalco à les gérer.** Aussi le comité recommande à l'établissement d'anticiper au mieux les effets de cette augmentation de ressources propres, indispensable à la soutenabilité de son modèle, sur les fonctions support (contrats financiers, RH, marchés, juridique...) en charge de leur suivi, en considérant notamment l'accroissement des actes de gestion correspondants (comme par exemple le recrutement de CDD, les achats nécessaires, le suivi financier...) <sup>35</sup>. À cela s'ajoute enfin l'absence généralisée d'outil d'aide à la décision, d'analyse prospective, d'indicateurs de pilotage, qui peut nuire à une amélioration rapide de la situation.

Cela étant dit, l'établissement a démontré sa capacité à répondre à des appels à projets d'envergure de type PIA, capacité qui s'appuie désormais sur la DiRVED (cf. infra. réf. 9), assurant une veille systématique sur les AAP et développant la capacité de l'Inalco à y répondre de manière efficace et concertée. L'Institut a ainsi obtenu sur la période de référence des financements majeurs, en particulier, en 2020, le projet AHFLO' (Accompagnement de l'Hybridation des Formations en Langues et Civilisations Orientales), doté d'1 M€, qui arrive à terme. Il a remporté récemment le projet DEPHI 2030 (Développement de l'Executive Education et de la Philanthropie), déposé dans le cadre de l'appel ASDESR <sup>36</sup> du PIA4 pour faire « évoluer le travail du service de la Formation continue et faire émerger de nouveaux projets de formation en « Executive Education », répondant à l'un des axes de développement de l'établissement et à une demande récurrente des partenaires institutionnels ». Le financement obtenu pour DEPHI s'élève à 4,1 M€ pour la période 2023-2030 ; cette réussite est aussi le résultat des actions entreprises par la Fondation Inalco, qui en sera directement bénéficiaire.

Cette dynamique s'est confirmée lors de la visite. Alors que l'appel à manifestation d'intérêt « Programmes de recherche en sciences humaines et sociales » venait juste d'être lancé le 18 mars 2023 par le MESR et le SGPI <sup>37</sup>, le comité a pu constater la forte capacité de l'Inalco à se mobiliser très rapidement pour pouvoir y répondre avec ses partenaires. Et si le dépôt des projets n'est pas toujours couronné de succès (PEPR exploratoire ou appel Excellences), le comité souligne le retour réflexif réalisé par la direction de l'Institut et qui lui permet de repenser ces projets à l'aune d'autres possibilités de financement <sup>38</sup>.

Enfin, le processus budgétaire annuel repose sur un dialogue de gestion interne qui, sans comptabilité analytique, aboutit à une forme de reconduction d'année en année des allocations de moyens aux structures, sans les réinterroger au regard des priorités stratégiques. **Le comité encourage l'établissement à instaurer un processus d'arbitrage annuel des moyens en phase avec ses choix stratégiques.** Celui-ci viendra compléter les initiatives engagées par l'établissement pour garantir un meilleur suivi infra-annuel d'exécution réalisé par la direction du budget et de la commande publique (DBCP). Le recrutement d'un chargé de pilotage des contrats qui accompagne le dialogue entre la direction et les porteurs de projets pour retranscrire les éléments budgétaires est également une mesure bienvenue. Les entretiens avec les directions support ont confirmé ce besoin de suivi.

Pour conclure, et indépendamment de la décision du ministère quant à la SCSP de l'établissement, **le comité encourage ce dernier à rechercher toutes les pistes qui s'offrent à lui en matière de ressources propres : réponses aux AAP en mobilisant sa nouvelle DiRVED, mais aussi l'élaboration d'une stratégie de formation continue et tout au long de la vie (voir domaine 3). Le comité estime aussi que l'Inalco pourra s'appuyer davantage sur sa Fondation, dès lors qu'elle aura pu davantage se développer <sup>39</sup>. Il recommande également à l'Institut d'instaurer une véritable politique de gestion interne, instrument indispensable pour concrétiser la nouvelle orientation prise par l'établissement en termes d'études aréales.**

<sup>35</sup> L'Inalco souligne dans son RAE que le nombre croissant de financements sur projets pèse notamment sur les fonctions support.

<sup>36</sup> Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

<sup>37</sup> AMI SHS doté de 100 M€ dans le cadre de France 2030, en finançant des projets sur huit ans et à hauteur de 5 M€ minimum.

<sup>38</sup> Exemple du PEPR exploratoire non retenu sur le renforcement de la recherche et de l'expertise sur la Chine contemporaine, co-porté avec le CNRS.

<sup>39</sup> Le comité a encore toutefois un peu de mal à discerner les modalités d'un tel développement.

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

## 10 / Une DRH récemment consolidée dans la perspective de grands chantiers RH

La Direction des ressources humaines (DRH) a été confrontée à des vacances de postes durant la période, ce qui a **retardé des chantiers pourtant importants et structurants** comme : un plan pluriannuel GPEEC, une politique handicap, la mise en œuvre du régime indemnitaire pour les personnels BIATSS (RIFSEEP), le suivi du dispositif d'accompagnement individuel. **Cependant, les entretiens ont permis au comité de mesurer les avancées réelles réalisées par la DRH, dont les effectifs se consolident depuis peu<sup>40</sup>. Par ailleurs, eu égard à l'importance des enjeux RH pour l'Inalco, le comité félicite d'une part l'établissement pour l'initiative de positionner la DRH en tant que DGS adjointe et, d'autre part, pour les relations constructives engagées de manière fréquente entre VP Moyens, DGS et DGS adjointe.**

L'établissement dispose d'une vision exhaustive de ses emplois et de leur affectation. Aidé par sa taille, il pourrait cependant avoir une vision plus précise des besoins émergents en termes de compétences métiers s'il se dotait d'un plan pluriannuel de gestion des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC). Le RAE, comme les différents entretiens, ont confirmé **les mêmes problèmes de carence d'emplois administratifs pérennes, et par voie de conséquence de précarité des personnels contractuels, qui peuvent mettre en grande difficulté certains périmètres fonctionnels et décaler la réalisation des projets.** En effet, les contractuels représentent une **proportion importante à l'Inalco, plus élevée que les moyennes typologique et nationale** selon les données de la DGRH du MESR. Et si cette proportion est semblable à d'autres établissements pour les enseignants, il en est tout autrement pour les BIATSS sur des missions permanentes (près de 51% des effectifs BIATSS)<sup>41</sup>. **Ce constat déjà établi en 2018 lors de la précédente évaluation s'est renforcé durant la période de référence.** Si le RAE posait les mêmes difficultés sans vraiment proposer de solution, **le comité a pu relever lors de la visite que l'Inalco a récemment évolué et adopté une nouvelle charte des contractuels, avec une réelle volonté d'égalité de traitement, de parcours professionnel, en ouvrant notamment la possibilité CDI à partir de 3 ans de CDD.** Par ailleurs, le projet DEPHI 2030 pourrait offrir la possibilité de recrutement de CDI de mission scientifique<sup>42</sup>.

Sans être totalement formalisées, les procédures de recrutement, d'emploi et de promotion des personnels administratifs et de service (BIATSS) existent : la DRH accompagne les structures dans l'élaboration des fiches de poste et leur diffusion sur les plateformes spécialisées. Mais ce processus conduit finalement, lors de vacances de poste, à la reconduction le plus souvent du même profil de poste (voir *infra*. réf. 16). S'agissant de la promotion des personnels, en application de la réglementation en vigueur, les grands principes sont énoncés dans les lignes directrices de gestion (LDG) et validées par les instances.

L'Inalco a pu mettre en place le nouveau régime indemnitaire des personnels enseignants-chercheurs (RIPEC) dès 2022, précisant les conditions d'attribution des composantes C2 et C3 validées par le conseil d'administration<sup>43</sup>. Il s'appuie également sur le référentiel des équivalences horaires (REH) pour valoriser les responsabilités supplémentaires assumées par les enseignants-chercheurs. S'agissant des personnels BIATSS, si l'établissement accusait dans le RAE un retard dans le déploiement du RIFSEEP qui pouvait constituer un frein à l'attractivité et la fidélisation de ces fonctions clés, le comité a bien relevé lors de la visite que la politique en la matière avait été adoptée le 15 décembre 2023, avec une mise en place rétroactive au 1<sup>er</sup> septembre 2023. **Au moment de la rédaction de ce rapport d'évaluation, le recul est insuffisant pour en mesurer les effets pour les personnels administratifs, mais, tout comme les mesures récemment mises en place pour lutter contre la précarité des personnels contractuels, le comité encourage l'établissement à poursuivre ce mouvement au bénéfice de ses personnels.**

Dans son RAE, l'établissement avance qu'il a une politique active en termes de formation des personnels adaptée aux besoins remontés dans le cadre des entretiens annuels pour les IATS et les besoins formulés directement par les EC auprès du Pôle GPEEC de la DRH. Les entretiens n'ont pas permis de confirmer l'existence d'une politique que le comité pourrait qualifier « d'active ».

<sup>40</sup> Plus qu'une vacance de poste au moment de la visite du comité.

<sup>41</sup> Fiche DGRH – MESR – Données 2022 .

<sup>42</sup> Encadré par le décret n° 2021-1449 du 4 novembre 2021 relatif au contrat de mission scientifique prévu par l'article L. 431-6 du code de la recherche.

<sup>43</sup> En ce qui concerne la politique de recrutement des enseignants-chercheurs, on pourra se reporter *infra* Référence 10.

Dans la ligne de la précédente évaluation<sup>44</sup>, l'Inalco a su maintenir la qualité de son dialogue social, que ce soit à travers les instances concernées ou les relations plus informelles entretenues entre la DGS et la DRH, et les représentants du personnel. Toutefois, à la suite des élections professionnelles de 2022, la présidence des nouvelles instances de dialogue social (CSA et F3SCT) mises en place en 2023 a été déplacée de la présidence de l'établissement à la Direction générale des services, aujourd'hui non compensée par des réunions informelles entre le président et les élus. **Le comité ne peut que recommander à la présidence de s'y impliquer plus fréquemment, notamment sur les sujets les plus sensibles.**

## 11 / Une politique QVT qui manque encore de documents structurants, et un volet VSS qui demanderait à être renforcé

La politique de la qualité de vie au travail se décline en plusieurs types d'action, de réalisation inégale et qui mériteraient, dans l'ensemble, d'être davantage développés :

- L'Inalco a lancé en mai 2023 une enquête pour évaluer les risques psycho-sociaux (RPS) au sein de l'établissement. L'exploitation du questionnaire et le plan d'actions en découlant étaient toujours attendus lors de la visite. Le comité encourage l'établissement à engager rapidement l'analyse de ce questionnaire et construire le plan d'actions en regard.
- L'établissement dispose d'une politique d'action sociale qui s'appuie à la fois sur les orientations définies au niveau national, se déclinant en prestations interministérielles, ministérielles et rectorales, et sur des dispositifs internes dont les critères ont été votés en instance. Ces dispositifs internes permettent à l'établissement de veiller à aider et accompagner les agents, notamment contractuels qui sont exclus des autres dispositifs. Cette politique est mise en œuvre par le Pôle action sociale, santé et sécurité au travail au sein de la DRH. L'Institut travaille également en partenariat avec une assistante sociale extérieure à l'établissement<sup>45</sup> qui assure une écoute et conseille les agents sur les modalités d'accès aux prestations sociales et les oriente vers les organismes adaptés. **Enfin, le comité relève qu'une subvention est accordée à l'Association des personnels de l'Inalco (API), à hauteur de 28 000 euros par an, pour soutenir ses actions.**
- Des référents ont été désignés sur l'ensemble des enjeux de politiques publiques. Pour la majorité d'entre eux, ils présentent la particularité d'exercer ces missions en plus de leurs fonctions habituelles. La référente égalité professionnelle en fait partie. Elle est désignée référente égalité professionnelle et violence sexiste et sexuelle (VSS) dans l'organigramme visé le 16 mars 2024, **alors que ce volet des VSS ne fait pas l'objet d'une approche différenciée, ce que le comité déplore<sup>46</sup>.**
- Le plan égalité professionnelle et lutte contre les discriminations et harcèlement<sup>47</sup>, ou encore les livrets, les modules et procédures sont disponibles sur le site Intranet mais restent trop méconnus des publics visés. L'Inalco manque là-aussi d'indicateurs de suivi. **Le comité recommande à l'établissement de renforcer fortement la communication interne à destination des différents publics pour mieux faire connaître l'ensemble des circuits de signalement et de traitement existants.** Il est également essentiel que la présidence s'empare pleinement et spécifiquement des sujets de VSS.

Enfin, l'Inalco est parfaitement conscient des limites inhérentes à l'absence de documents structurants. Et certains chantiers, dont la concrétisation est encore lointaine, mériteraient que **l'établissement envisage le recours à des cabinets d'experts externes qui permettraient de formaliser les politiques ou schémas directeurs correspondants** (ex : politique handicap<sup>48</sup>).

<sup>44</sup> Rapport d'évaluation 2018, p. 11.

<sup>45</sup> Convention avec le Museum national d'histoire naturelle (MNHN)).

<sup>46</sup> Voir aussi infra réf. 17.

<sup>47</sup> Plan égalité professionnelle approuvé par le CA du 2 juillet 2021. Le comité d'experts relève aussi l'initiative récente pour lutter contre les pratiques discriminantes et favoriser l'accueil et l'intégration de tou.te.s, avec l'adoption d'un dispositif d'utilisation du prénom d'usage à l'Inalco par délibération de son CA du 30 juin 2023, en conformité avec le Plan de mobilisation contre la haine et les discriminations anti-LGBT de la DILCRAH de 2016 ainsi qu'aux recommandations du guide Agir contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle et à l'identité de genre du Défenseur des droits de mai 2017.

<sup>48</sup> À titre d'illustration, pour soutenir une politique handicap, l'Inalco a déposé dans le cadre de son dernier dialogue stratégique de gestion, une demande d'emploi dédié à la rédaction d'un schéma directeur du handicap pour les étudiants et les personnels ainsi qu'un plan d'actions associé, cette demande de poste n'a pas été retenue.

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

## 12 / Une politique de patrimoine sans schéma pluriannuel, mais avec un plan de sobriété très efficace

L'Inalco répartit son activité sur deux sites parisiens intramuros, bénéficiant d'un emplacement privilégié et visible :

- Dans le 13<sup>e</sup> arrondissement, le « Pôle des Langues et Civilisation » (PLC), établissement recevant du public (ERP) qui regroupe la majorité des enseignements et des services administratifs et techniques.
- Dans le 7<sup>e</sup> arrondissement, la « Maison de la recherche », bâtiment historique du 2 rue de Lille qui héberge les activités de recherche (direction d'unités de recherche, salles de cours et de conférences).

**Pour ces deux sites, l'établissement maîtrise l'utilisation de son patrimoine immobilier**, étant précisé que les biens concernés sont propriétés de l'État avec des conventions d'occupation. Au cours de la période de référence, ces deux sites ont fait l'objet d'investissements importants, financés sur fonds propres (3,1 M€) pour la « Maison de la recherche ».

**L'Inalco ne dispose pas encore de schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)**, qui permettrait de poser les termes d'une politique immobilière, d'assurer une programmation pluriannuelle des projets envisagés pour chacun des deux sites parisiens. Les entretiens ont permis de confirmer que le SPSI était en cours de finalisation<sup>49</sup>, associant la VP Moyens, la DGS, la Direction technique du bâtiment (DTB) du PLC et la Direction administrative et technique de la Maison de la recherche. Une présentation en conseil d'administration est prévue pour juin 2024 avant d'entrer dans la phase de consultation obligatoire des différentes autorités de tutelle. Ce projet de document dont le comité n'a pas eu communication embarquerait un schéma d'investissement et des indicateurs pour prise en compte des surfaces en phase avec la nouvelle doctrine d'occupation des immeubles tertiaires de l'État fixée par circulaire de la Première ministre du 8 février 2023. **Bien que le comité s'interroge sur l'absence de véritable pilote pour établir ce document stratégique, il encourage la finalisation de ce SPSI<sup>50</sup> qui constituera pour l'Inalco une première amélioration en termes d'outil de pilotage et de suivi pluriannuel<sup>51</sup>.**

**Le comité félicite l'établissement d'avoir su établir en décembre 2022 un plan de sobriété adapté<sup>52</sup> qui a déjà démontré son efficacité pour le site principal du PLC en termes d'économie de consommation énergétique**, notamment en optimisant le fonctionnement de certains équipements. Par ailleurs, les entretiens ont confirmé que l'Institut était déjà engagé dans la déclinaison du Plan climat-biodiversité et transition écologique de l'enseignement supérieur et de la recherche, à travers l'élaboration d'un schéma directeur. Pour faire émerger des idées et permettre la plus grande adhésion, l'Inalco a pris l'initiative de constituer, courant 2023, une « convention environnementale » mobilisant des parties prenantes internes et externes (alumni, partenaires), volontaires pour être associées à cette réflexion. Lors de la prochaine évaluation, il sera intéressant de constater les effets de cette « convention ».

Concernant à présent les particularités de chacun de ces sites, le PLC est un bâtiment partagé avec la BULAC, et accueille plus de 5000 usagers. Il est accessible par une entrée unique. L'Inalco a su développer avec la BULAC des espaces communs (auditorium, locaux syndicaux, cabinet médical, parking, cafétéria du CROUS, ...), partenariat efficace consolidé par une convention régissant les modalités d'occupation du bâtiment ainsi qu'un Règlement commun de gestion du PLC<sup>53</sup>. L'exploitation et la maintenance du bâtiment du PLC sont maîtrisées et les contrôles réglementaires de sécurité assurés<sup>54</sup>. La mutualisation de la gestion du site du PLC est donc optimale jusqu'à être incarnée dans un service commun entre Inalco et la BULAC : la direction technique du bâtiment (DTB).

L'Inalco et la BULAC se sont également pleinement saisis de l'occasion offerte sur ce site de libération de surface (deux locaux commerciaux intégrés gracieusement et sans contrepartie) pour porter conjointement un projet cohérent permettant l'amélioration de la vie étudiante (création d'un tiers lieu, d'un service de restauration

<sup>49</sup> Un SPSI serait en phase finale de rédaction.

<sup>50</sup> Depuis la visite, le SPSI a été finalisé et envoyé au Rectorat. Ce sera la tâche du prochain comité d'en évaluer la pertinence

<sup>51</sup> Les entretiens ont permis au comité de constater que la « politique immobilière » de l'Institut reposait essentiellement sur des fiches bâtimimentaires, devenues depuis obsolètes.

<sup>52</sup> PF2.

<sup>53</sup> PF 29 Règlement commun de gestion PLC Inalco BULAC, 2012

<sup>54</sup> PF 25 Rapport de la commission de sécurité 2019 confirmé par PF 30, le rapport d'inspection santé et sécurité au travail de novembre 2022.

rapide assuré par une association locale à but d'insertion)<sup>55</sup>. Un second projet, propre à l'Inalco, permettra d'accueillir la « boutique-vitrine » sur 130 m<sup>2</sup> permettant de concentrer un point unique d'information des publics, de vente des productions des presses de l'établissement<sup>56</sup>. **Toutefois, la situation financière de l'Institut fait naître des craintes sur sa capacité à financer ces projets pourtant prometteurs et valorisants pour ce site. Le comité encourage l'établissement à rechercher des partenaires et des financements externes pour soutenir ces opérations, notamment en mobilisant sa fondation.**

En revanche, le site historique, « Maison de la recherche », de la rue de Lille soulève davantage de questions dans la mesure où il a déjà nécessité des travaux de restauration complète financés sur les fonds propres de l'Inalco et qu'il doit faire l'objet de nouveaux investissements pour étanchéifier les toitures et améliorer l'isolation des fenêtres. Sa gestion est assurée par la direction administrative et technique ad hoc. Si la Maison de la Recherche est déjà utilisée pour de nombreuses formations délivrées à travers la formation continue à destination de partenaires externes (MEAE notamment), fait l'objet de locations d'espaces et est ouverte lors des Journées Européennes du Patrimoine, elle mériterait d'être encore davantage mise en valeur, à la fois comme lieu de rayonnement de la recherche de l'Inalco, mais aussi pour des usages autres, par des partenaires extérieurs générateurs de ressources propres<sup>57</sup>.

**Dans un souci d'optimisation et de cohérence globale de politique immobilière et suivi des projets, le comité recommande à l'établissement de profiter de la rédaction de son SPSI pour resserrer l'organisation patrimoniale des deux sites et permettre un pilotage global positionné sur une seule direction.**

---

<sup>55</sup> PF 32 CCTP Pointe Cantagrel.

<sup>56</sup> PF 33 – PFT Espaces accueil et informations PLC, Juin 2023.

<sup>57</sup> À signaler toutefois, le numéro spécial dans la revue Connaissance des arts :

<https://boutique.connaissancedesarts.com/produit/Inalco-institut-national-des-langues-et-civilisations-orientales>

## Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

### Forces

- Un positionnement renforcé mettant au cœur de sa stratégie le lien structurant entre études aréales et langues et cultures.
- Une évolution en partie clarifiée en termes de partenariats sur le plan local, national et international.
- Un net renforcement du pilotage politique de l'établissement.
- Un fonctionnement satisfaisant des instances collégiales, compatible avec des prises de décision plus rapides.
- Une mise en place de nouvelles directions entraînant plus d'efficacité, notamment en matière de recherche, de relations internationales et de ressources humaines : création entre autres d'une direction consacrée aux RI qui permet un meilleur suivi des mobilités, potentiel à venir d'une stratégie générale de développement, etc.
- Des services informatiques robustes au rendez-vous des grands enjeux et une bonne maîtrise, sur le site principal, des questions de sécurité et de sobriété énergétique.

### Faiblesses

- Un établissement qui n'a pas pleinement pris en compte l'impact du renforcement de son positionnement stratégique sur ses structures pédagogiques et de recherche. Des structures qui traduisent encore mal le recentrage sur le lien entre zones géographiques d'une part, langues et cultures d'autre part.
- Des liens avec les autres centres d'études aréales en Europe et dans le monde qui restent insuffisants et nuisent au rayonnement de l'Inalco.
- Un non-passage aux RCE difficilement compréhensible, à l'heure où les réflexions sont engagées pour l'acte 2 de l'autonomie des universités.
- Une absence de politique de la qualité et, a fortiori, de son pilotage, dans tous les domaines, particulièrement dommageable pour les formations, qui se cumule avec un manque criant d'indicateurs de pilotage et d'un système d'information décisionnel.
- Une situation financière en cours de dégradation, insuffisamment compensée par les succès obtenus en matière d'AAP recherche et un processus budgétaire souvent redondant et peu innovant.
- Une politique événementielle mal articulée à la stratégie d'ensemble.

### Recommandations

- Repenser la structure pédagogique et de recherche de l'Inalco pour la rendre plus cohérente avec son recentrage stratégique sur le lien entre les études aréales et les langues et cultures
- Sur le plan local et national, confirmer et stabiliser les derniers choix partenariaux, notamment avec Sorbonne Alliance, après les hésitations des dernières années ; explorer toutes les potentialités du nouveau partenariat avec Sorbonne Alliance, tout en conservant les liens utiles avec l'UPC.
- Démontrer sur le plan international la pertinence du choix fait de rejoindre EUniWell en s'engageant dans les « work packages » qui sont proposés ; prendre une part plus active dans le rattachement à cette université européenne et à son pilotage.
- Poursuivre la quête d'une meilleure coopération avec les principaux établissements spécialisés en études aréales et tenter d'en prendre le leadership de façon innovante.
- Examiner de manière plus déterminée un accès aux RCE et aux prérogatives nouvelles qu'elle offre, en matière d'autonomie stratégique comme de souplesse administrative.
- Exploiter toutes les pistes qui s'offrent à l'établissement en matière de ressources propres : réponses aux AAP recherche déjà en nette progression, stratégie de formation continue et tout au long de la vie, simplification et numérisation des actes pédagogiques, scientifiques ou administratifs. Plus généralement repenser le processus budgétaire par rapport aux choix stratégiques.
- Mettre en place une politique de qualité et d'amélioration continue dans tous les domaines en s'appuyant davantage sur les indicateurs de pilotage et en déployant un système d'information décisionnel.

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

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

## 1 / Un lien entre stratégie de recherche et politique de recrutement à renforcer pour favoriser une synergie efficace

L'Inalco assure la tutelle de 14 unités de recherche dans le domaine des Sciences Humaines et Sociales (SHS). Ces unités comptent un total de 234 membres titulaires, dont 221 enseignants-chercheurs et 13 personnels d'appui à la recherche. 82 % de l'effectif total est concentré dans les panels SHS4 (L'esprit humain et sa complexité) et SHS5 (Cultures et productions culturelles). L'Inalco collabore avec 6 partenaires de recherche, comprenant 2 organismes nationaux de recherche (CNRS pour sept unités et IRD pour deux unités), trois universités (Sorbonne Nouvelle, Paris Sciences & Lettres, Paris Cité, avec deux unités chacune), ainsi qu'une école (EHESS, avec deux unités). Trois thématiques scientifiques de renommée mondiale sont explorées à travers trois unités de recherche : les études sur la langue, l'écriture et la civilisation chinoise ; les langues minoritaires orientales, l'étude des langues africaines, le déchiffrement du méroïtique et les langues de Centrafrique ; l'analyse des sociétés de l'Asie de l'Est<sup>58</sup>.

De ce point de vue, **l'établissement évalue la qualité et la trajectoire de sa production scientifique dans le contexte national et international, notamment en analysant son activité éditoriale<sup>59</sup>**. Les résultats de recherche déclarés sont en demi-teinte. Le nombre de publications, après avoir augmenté de 58,3 % sur la période 2017-2022, est très largement retombé<sup>60</sup>. L'objectif 2023 serait de revenir aux chiffres de 2019, puis de doubler d'ici 2025. L'Inalco est loin derrière des institutions comme l'Université des études internationales de Shanghai (SISU) et la School of Oriental and African Studies (SOAS). De 2017 à 2021, le nombre de publications indexées produites par le SISU a ainsi augmenté d'année en année (de 67 en 2017 à 252 en 2021), alors que l'Institut oscille d'une année sur l'autre autour de 100. Le SISU a clairement élaboré et mis en œuvre une stratégie bien définie, tandis que l'Inalco agit de manière moins structurée. **Tout en incitant l'établissement à continuer à privilégier les publications en français et dans les langues pertinentes à l'échelle régionale, pour augmenter au maximum l'impact de sa recherche, le comité lui recommande de demander l'indexation de ses propres revues par Scopus et/ou des bases similaires, et d'encourager ses chercheurs à publier leurs recherches dans des revues indexées.**

Cela dit, l'Inalco a fixé les axes de développement de ses activités de recherche en cohérence avec sa stratégie globale (études régionales fondées sur les langues) autour de trois principes-clés : l'approfondissement de la compréhension par le biais de sources linguistiques originales, l'utilisation des langues à la fois comme sujets et outils de recherche, et la préservation de la diversité culturelle et linguistique. **Cependant, il apparaît aux yeux du comité que ces trois engagements divergent dans une certaine mesure.** Ainsi, s'il ne fait aucun doute que l'établissement possède un ensemble unique d'expertise dans les langues et les cultures du monde, l'accent mis dans le RAE sur des matières rarement enseignées est en décalage avec les choix de l'Institut en ce qui concerne l'allocation des ressources, alors même que l'établissement affiche la volonté d'inscrire durablement sa recherche sur des thèmes peu couverts par d'autres institutions, afin de se positionner comme chef de file sur ces sujets. Ainsi, l'Inalco concentre une part significative de ses ressources sur des zones et des langues déjà bien couvertes ailleurs en France et en Europe<sup>61</sup>. La stratégie de recrutement constitue donc un levier afin de permettre à l'établissement de renforcer sa contribution à la préservation de la diversité culturelle et linguistique (voir infra. réf. 10). En particulier, **le comité recommande à l'établissement de considérer explicitement la manière dont les besoins d'enseignement dans les langues véhiculaires régionales (par exemple, l'arabe, le chinois, le russe, etc.) peuvent être satisfaits par des personnels dont la recherche se concentre sur des langues plus rares (par exemple, respectivement le mehri, le nuosu, le géorgien, etc.).**

<sup>58</sup> Voir synthèse recherche du Hcéres consacrée à l'évaluation de l'Inalco

<sup>59</sup> Selon le RAE : augmentation significative des dépôts dans HAL, avec 5076 dépôts réalisés entre 2017 et 2022, soit une hausse de +58,3 %.

<sup>60</sup> Chiffre issu de la synthèse recherche citée ci-dessus. Il ne s'agit pas de dépôts dans Hal mais de travaux effectivement publiés.

<sup>61</sup> Ainsi le département de japonais compte 13 personnels alors que les quelque 1500 langues des Amériques ne sont du ressort que de trois personnes. Cf. Bilan social 2021 p. 45.

Dans le prolongement de ces axes de développement et en cohérence avec les caractéristiques de l'établissement, il faut ajouter l'ambition de l'Inalco de donner la priorité au traitement automatique du langage naturel (TALN) et aux humanités numériques, priorité qui se traduit dans des collaborations institutionnelles d'importance dans ce domaine. Il convient également de noter que des investissements significatifs dans l'infrastructure informatique de recherche, tels que les GPU nécessaires pour les approches d'apprentissage automatique utilisées dans des domaines comme la traduction automatique, ont déjà été effectués. Cependant, ces ressources restent principalement utilisées au sein de l'ERTIM<sup>62</sup>. **Le comité recommande que cette expertise soit diffusée plus largement à travers l'établissement afin de rentabiliser au maximum leur utilité et d'étendre les capacités de recherche en TALN et humanités numériques à d'autres équipes.**

Ces grandes orientations de recherche se traduisent, **au niveau local et national**, dans de solides partenariats structurants avec les organismes de recherche et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche indiqués plus haut.

- Concernant les organismes (cf. *supra* réf. 13)<sup>63</sup>, les moyens associés à ces partenariats sont notables, notamment sous la forme de ressources récurrentes<sup>64</sup> (hors ressources propres) associées à la présence des agents<sup>65</sup> dans les unités de l'Inalco. Les organismes de recherche contribuent également au financement des personnels d'appui<sup>66</sup> à la recherche de l'établissement. L'Institut conserve en outre la gestion principale de ses activités de recherche en interne. Cette approche permet à l'établissement de déployer sa propre stratégie et de suivre efficacement ses résultats. La flexibilité et l'assiduité démontrées par la DIRVED témoignent de l'efficacité de cette méthode. En revanche, au cours de la période de référence, l'Inalco n'a pas réalisé de suivi formalisé des actions menées visant à favoriser les liens entre recherche et formation. La contribution des organismes à ces actions, y compris celles qui sont liées à la formation à et par la recherche, en master et au sein des écoles doctorales, n'est pas identifiée.
- Les partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, quant à eux, contribuent aux effectifs des unités de recherche en co-tutelle<sup>67</sup> et permettent à l'Inalco de renforcer ses activités de recherche et d'élargir ses résultats au niveau national. Toutefois, l'analyse montre une hétérogénéité dans la performance des différentes unités, tant en termes de publications que de réception de projets de recherche issus des AAP. **Le comité encourage vivement l'Inalco à analyser les raisons de ces variations et à envisager des actions correctives.** En particulier, le positionnement du laboratoire Lacito suscite les interrogations du comité, liées notamment au fait que l'établissement ne participe pas au financement des effectifs de cette unité. **De plus, le comité engage l'Inalco à mieux exploiter son partenariat avec l'École Française d'Extrême Orient (EFEO), étant donné la similitude de leurs missions axées sur les études régionales et les langues rares.**
- Enfin, jusqu'en 2024, l'établissement participait comme membre fondateur à la coordination territoriale ASPC, et entretient toujours avec plusieurs de ses établissements membres des relations partenariales soutenues, qui ont des retombées sur ses activités scientifiques<sup>68</sup>. L'Institut ayant depuis décidé de quitter l'ASPC, il importe qu'il retrouve au sein de sa nouvelle alliance (Sorbonne Alliance) des partenariats fructueux, tout en maintenant les partenariats avec ses anciens partenaires de l'ASPC.

**Sur le plan international** à présent, les partenariats de l'Inalco, bien que substantiels, ne sont pas apparus au comité comme portant sur la recherche<sup>69</sup>. Cependant, l'adhésion à l'université européenne EUniWell représente une initiative prometteuse, qui offre à l'établissement une occasion d'enrichir son expérience dans des collaborations internationales de recherche. **Il est également essentiel que l'Inalco poursuive ses efforts pour établir un réseau plus aligné sur son cœur de métier. Pour renforcer ces partenariats internationaux, des efforts devraient être entrepris pour former des collaborations de recherche, en particulier avec des institutions analogues, telles que L'Orientale, SOAS, la SOAS, l'Université des langues étrangères de Beijing (BFSU), etc. Le comité recommande également à l'établissement de permettre aux chercheurs de l'Institut de fonctionner**

<sup>62</sup> L'Équipe de Recherche Textes, Informatique, Multilinguisme (ERTIM) est une équipe de recherche, unité propre de l'Inalco, créée en 2005, qui travaille essentiellement en Traitement Automatique des Langues (TAL, ou NLP en anglais pour *Natural Language Processing*).

<sup>63</sup> CNRS (tutelle de sept UR), IRD (tutelle de deux UR) ).

<sup>64</sup> Entre 38 % et 78 % du budget récurrent de ces unités, selon le rapport la synthèse recherche du Hcéres.

<sup>65</sup> 18,5% des effectifs totaux de l'ensemble des UR sous la tutelle d'Inalco proviennent du CNRS 73% des chercheurs sont personnel du CNRS et 24 % de l'IRD.

<sup>66</sup> Cf synthèse recherche du Hcéres, le CNRS contribue à 48% des PAR et l'IRD à 4%.

<sup>67</sup> Sorbonne Nouvelle (3 EC), Paris, Sciences & Lettres (3 EC) et l'EHESS (3 EC et 2 PAR)).

<sup>68</sup> Cf. synthèse recherche Hcéres : Université Paris Cité - projets structurants comme la plateforme numérique d'archive ouverte LaCAS (PaRSAS financé par un Idex) ; UMR CNRS Ibrae ; Labex EFL. Sciences Po Paris - projet d'Excellences TIERED ; convention avec l'EHESS sur la formation et de la recherche. EPHE - PSL - ILARA. Membre de l'IEA de Paris pour accueil de chercheurs de haut niveau.

<sup>69</sup> La synthèse recherche du Hcéres signale néanmoins qu'il y a des actions en matière de recherche engagées dans ces partenariats internationaux. Mais sans doute sont-elles trop récentes pour avoir été repérées par le comité.

**comme co-chercheurs internationaux sur des projets financés par des bailleurs de fonds nationaux hors de France.**

Pour terminer, l'Inalco applique une politique rigoureuse en matière d'intégrité scientifique et de déontologie dans ses activités de recherche, assurant la conformité aux normes éthiques établies. L'établissement gère de manière sensible et prudente les considérations liées au travail de terrain dans le contexte actuel. L'Institut porte également au niveau de sa gouvernance la mise en place d'une politique de développement durable, notamment avec la construction d'un schéma directeur<sup>70</sup>. Cette politique se concrétise ainsi par l'intégration croissante des préoccupations liées au développement durable et à l'impact environnemental des activités de recherche au sein de l'Inalco, et se manifeste tant dans la recherche sur le sujet que dans la prise en compte de l'empreinte carbone des travaux de recherche des chercheurs de l'établissement. Le CESSMA, par exemple, unité mixte de recherche de l'établissement en cotutelle avec l'Université Paris Cité et l'IRD, se distingue par son approche innovante visant à intégrer les enjeux du développement durable dans les pratiques de recherche de ses membres. **Pour renforcer ces initiatives, il est envisagé d'intégrer la responsabilité environnementale dans le portefeuille de la vice-présidence consacrée à la valorisation, décision qu'approuve le comité.**

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

## 2 / Un soutien important à la recherche en termes de ressources et de services

En réponse aux recommandations de la précédente évaluation, l'Inalco a entrepris une série d'initiatives de restructuration de sa gouvernance pour améliorer le soutien à la recherche. Ces efforts ont inclus le renforcement du rôle du Vice-Président du conseil scientifique, qui a pris en charge le pilotage de la recherche. Parallèlement, les services de soutien et d'appui à la recherche ont été réorganisés et renforcés. Ainsi, d'une part, la création de la DPValo en 2019 a marqué un tournant significatif ; elle a ensuite été intégrée dans la DiRVED en 2021. La mise en place de la Direction de la Recherche, des Partenariats et de la Valorisation (DiRVED) à l'Inalco représente une étape cruciale dans la restructuration administrative visant à rationaliser la gestion des activités de recherche. D'autre part, les efforts en matière de ressources humaines ont principalement porté sur le recrutement et le redéploiement du personnel de soutien et auxiliaire au sein de la DiRVED, ainsi que dans les services et projets associés (23 agents permanents, plus 7 agents financés par des ressources externes, projet LaCAS...). Ces mesures, essentielles pour assurer l'efficacité opérationnelle et le soutien continu aux activités de recherche, ont permis de renforcer la structure globale de l'institution dans la poursuite de ses objectifs académiques et scientifiques. **La réorganisation et le renforcement en effectif qui viennent d'être mentionnés ont ainsi conduit à une augmentation notable du nombre de projets de recherche déposés, illustrant l'impact positif de ces changements sur le potentiel de recherche de l'institution**<sup>71</sup>. À cela, il faut enfin ajouter que l'Inalco a accompagné sa stratégie en matière de recherche avec le développement d'outils, de guides et lettres hebdomadaires sur les possibilités de financement, ainsi que par des mesures incitatives, comme la décharge d'enseignement ; et que l'établissement s'est également appuyé sur ses partenaires nationaux pour renforcer sa capacité de réponse aux AAP (CNRS, IRD, EHES...).

Grâce à cette politique de ressources et de soutien à la recherche, l'Inalco atteint désormais un niveau raisonnable de succès aux AAP de l'ANR<sup>72</sup>. L'établissement connaît également un grand succès avec les bailleurs de fonds spécialisés ; la flexibilité de la DiRVED pour répondre aux besoins de ces financeurs de niches est remarquable. Les taux de succès dans tous les programmes de la Commission Européenne sont particulièrement impressionnants, notamment pour les actions Marie Sklodowska-Curie (MSCA) postdoctorales. Le nombre de candidatures soumises, certes en augmentation<sup>73</sup>, demeure toutefois modeste et pourrait être amélioré. En bref, les efforts accrus dans le domaine des AAP ont déjà été très fructueux, mais l'établissement peut encore progresser dans ce domaine. **À court terme, il devrait viser les ERC et, à plus long terme, examiner les possibilités du Pilier 2 d'Horizon Europe, ainsi que des actions MSCA plus ambitieuses, telles que COST et les réseaux de formation doctorale. Le comité recommande également de poursuivre le renforcement de la DiRVED avec la mise en place de tableaux de bord permettant d'apprécier la réussite de l'établissement à ces appels à projets compétitifs.** Il faut également souligner que les financements obtenus par l'Inalco ne bénéficient pas directement aux plus jeunes : seulement 2 % de l'effectif de l'établissement est constitué de

<sup>70</sup> Cf supra Référence 8 §C5.

<sup>71</sup> 164 projets auraient ainsi été déposés entre 2016 et 2022.

<sup>72</sup> Ainsi 53 projets ont été obtenus entre 2017 et 2022.

<sup>73</sup> Ces appuis aux dépôts de projets auraient permis un taux de réussite globale de 44,5%, en évolution ascendante.

chercheurs postdoctoraux<sup>74</sup> et quatre doctorants sur cinq ne reçoivent aucun financement. De plus, le comité note que certaines équipes, comme l'IFRAE avec 38 projets, soumettent beaucoup plus de projets que d'autres, tel que le LACITO qui en compte seulement 3<sup>75</sup>.

Outre les ressources de la DirVED, l'établissement apporte également aux enseignants-chercheurs et aux chercheurs un soutien à l'organisation de manifestations scientifiques, notamment grâce à des aides financières, et sur les aspects audiovisuels à travers la plateforme LaCAS. **Tous ces éléments sont à mettre au bénéfice de l'ambition de l'Inalco dans le domaine de la recherche, ce qu'apprécie le comité et qu'il suggère donc de poursuivre.**

Enfin, la politique de recrutement des enseignants-chercheurs reste peu ambitieuse. Que ce soit le personnel académique ou les administrateurs de l'établissement, ils montrent un certain manque d'imagination et d'ambition en ce qui concerne l'utilisation de la politique de recrutement pour attirer des talents reconnus dans les domaines scientifiques de l'établissement, tant au niveau national qu'international. En particulier, compte tenu de la nature spécialisée de l'Institut, ce serait un lieu de travail recherché pour les jeunes chercheurs talentueux dans les disciplines pertinentes. **L'Inalco devrait donc développer une politique de recrutement explicite pour attirer les talents de recherche et envisager de mettre en place un programme de recrutement directement orienté vers les lauréats de l'ERC (une pratique désormais courante ailleurs en Europe, notamment en Allemagne).**

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

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

### 3 / Des engagements structurants en matière de valorisation de la recherche, une politique d'innovation toujours au point mort

La stratégie définie par l'Inalco en matière d'inscription de la science dans la société s'articule autour d'initiatives visant à valoriser la recherche et la science. Elle propose de former à la médiation et à la communication scientifique, de diffuser l'expertise de l'établissement dans les médias et de développer des activités culturelles accessibles au grand public. Ainsi :

- L'Institut s'engage dans des projets de recherche participative et favorise le partage des connaissances en *open source*. Le projet de plate-forme LaCAS, associé à un laboratoire numérique, en est un exemple emblématique. Celui-ci, issu d'un partenariat avec l'UPC bénéficiant d'un financement de la région Île-de-France, apporte ainsi un soutien aux activités de transfert. L'Inalco publie également les résultats de ses recherches dans HAL. Au cours de cette période, il y a eu environ 850 soumissions à HAL chaque année. En complément, 158 thèses de doctorat ont été déposées dans HAL. De ce point de vue, **l'Inalco a déployé des dispositifs d'encouragement aux dépôts dans l'archive ouverte HAL (HALathons, ateliers de sensibilisation, séminaire doctoral de science ouverte) que le comité tient à saluer.** L'Inalco considère également, à juste titre, le développement de ses MOOC comme faisant partie intégrante de son engagement global en matière de science ouverte. **Cependant, bien que louable, l'engagement global de l'établissement dans ce domaine nécessite une politique institutionnelle plus approfondie, avec des objectifs définis et des KPI pour superviser et coordonner les initiatives associées.**
- L'Inalco met en œuvre une politique de médiation culturelle et scientifique et de diffusion des savoirs. Il développe des formations à la médiation et à la communication scientifique à travers sa filière « Communication et formation interculturelle ». Des partenariats avec des institutions culturelles<sup>76</sup> et des collaborations avec des médias<sup>77</sup> renforcent l'impact des initiatives de diffusion. Fait marquant, l'établissement s'est doté d'une cartographie institutionnelle de la recherche, également appelée « livret de l'expert », permettant aux médias, ainsi qu'aux partenaires institutionnels et socio-économiques d'identifier les compétences disponibles au sein de l'Inalco. Ce répertoire constitue un levier intéressant pour le renforcement de la notoriété de l'établissement et de ses chercheurs. Cependant, il est insuffisamment connu et valorisé, à l'intérieur comme à l'extérieur. **Le comité**

<sup>74</sup> Bilan social 2021 p. 43.

<sup>75</sup> PF 34 p. 3.

<sup>76</sup> Musées du Quai Branly, Guillemet, du Louvre.

<sup>77</sup> Tels que Asialyst, France Culture, ou The Conversation.

**recommande d'en développer une version plus dynamique, plus facilement accessible sur internet et mise en avant à travers de courts portraits vidéo sur les réseaux sociaux.**

- L'Inalco effectue également un suivi quantitatif de ses activités de diffusion de la science dans la société en ce qui concerne son ouverture au grand public. Au cours de la période évaluée, l'établissement a organisé 677 événements de recherche, ouverts au grand public, portés par le SEAC<sup>78</sup> créé en 2018, offrant ainsi des possibilités de dialogue et d'échange entre les chercheurs et la société. **La richesse et la variété de ces manifestations constituent un véritable atout pour l'établissement. Le comité recommande de davantage suivre et structurer leur programmation, en identifiant des temps forts susceptibles de servir sa stratégie de rayonnement scientifique, de développement partenarial et d'attractivité, notamment à l'aide d'indicateurs et de tableaux de bord.**

Outre la gouvernance et l'organisation administrative (voir *infra*), l'établissement s'appuie sur trois acteurs pour mettre en œuvre sa stratégie d'inscription de la science dans la société :

- Les Presses de l'Inalco, créées en 2015, participent à la valorisation de l'expertise scientifique, en rendant accessible le produit de la recherche non seulement au public universitaire, mais aussi au grand public. Initialement en faveur du modèle d'accès ouvert de type diamant pour ses Presses, l'établissement a depuis revu cette politique, notamment pour les publications pédagogiques à large diffusion. Ses Presses ont ainsi édité un nombre significatif d'ouvrages et de revues (79 pendant la période de référence) disponibles en ligne sur la plateforme Open Edition. **Le comité encourage les Presses de l'Inalco à construire un modèle économique pérenne pour poursuivre leur mission.**
- L'Inalco entretient avec la BULAC<sup>80</sup> un partenariat fructueux et multiforme, qui permet notamment d'enrichir ses collections et de renforcer ses activités de recherche et de formation.
- Enfin, le service SISAP<sup>81</sup> met en œuvre la politique scientifique de l'Inalco en matière d'archivage, de numérisation et de patrimonialisation des données des chercheurs de l'établissement. L'ouverture au grand public est soutenue par une programmation culturelle riche, des publications accessibles en ligne, et des partenariats avec les médias.

**Les priorités en termes d'inscription de la science dans la société, indiquées plus haut, ont été accompagnées, durant la période évaluée, de transformations politiques et organisationnelles, favorisant la clarification de la stratégie de l'établissement.** Ainsi, conformément aux critères d'attribution du label SAPS — Science avec et pour la société<sup>82</sup> – l'établissement propose un portage politique de sa stratégie<sup>83</sup> en la matière, par le vice-président adjoint à la recherche et un groupe de travail sur ce thème (SO-HN-SAPS<sup>84</sup> : culture, science et société, science ouverte, humanités numériques). La mise en place, tout récemment, de ce groupe de travail témoigne de l'engagement de l'Inalco dans la promotion de la science ouverte et de la collaboration interdisciplinaire. L'établissement a également créé de nouvelles vice-présidences, aux partenariats socio-économiques et à la valorisation, et a structuré et renforcé la DIRVED (voir *supra*. réf. 9)<sup>85</sup>. **Les actions de valorisation et de transfert sont variées et de très bonne qualité, principalement orientées vers la société et le grand public, avec une implication en science ouverte et en recherches participatives.**

L'établissement a également travaillé à rationaliser sa politique partenariale en développant des conventions avec des institutions telles que le MEAE et le ministère des Armées<sup>86</sup>, renforçant ainsi son positionnement et sa visibilité. **Le comité encourage l'établissement à prolonger cet effort de formalisation et de développement de ses activités d'expertise.** Sur ce point, la création de la Fondation de l'Inalco a joué un rôle<sup>87</sup>, en levant des fonds et en accompagnant les ambitions de l'établissement sur des programmes<sup>88</sup> ciblés et en contribuant à la valorisation de l'expertise de ses chercheurs. Au vu de la portée réduite de ses activités pour le moment (voir *supra*. réf. 3), le comité considère qu'il serait utile qu'elle s'investisse davantage au bénéfice de la valorisation et du transfert de la recherche conduite à l'Inalco. Elle pourrait également contribuer à l'exploitation de la cartographie de la recherche de l'établissement et à la consolidation de son réseau d'*alumni* en gestation. **Le comité recommande donc de poursuivre cette démarche en développant des modes d'usage de la Fondation**

<sup>78</sup> Service de l'événementiel et de l'action culturelle.

<sup>79</sup> Edition de 48 ouvrages et 30 numéros de revues.

<sup>80</sup> La Bibliothèque universitaire des langues et civilisations est une bibliothèque universitaire.

<sup>81</sup> Service de l'information scientifique, des archives et du patrimoine.

<sup>82</sup> Cf *supra* Référenceréférence 3 §C11.

<sup>83</sup> Stratégie « l'atelier du chercheur ».

<sup>84</sup> Science ouverte, humanités numériques, et société.

<sup>85</sup> Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales.

<sup>86</sup> Voir notamment le projet ANR 2022 portant sur la guerre cognitive (cité dans a synthèse recherche du Hcéres, p. 8)).

<sup>87</sup> 1 million d'euros levé de fonds, 4 millions d'euros à travers le projet ASDESR PIA4 Dephi 2030 et une chaire « Arts et patrimoine de l'Afghanistan ».

<sup>88</sup> Notamment pour les PIA4. Cf. aussi note 130 ci-dessus.

**permettant d'en faire un véritable levier de développement des partenariats avec le monde socio-économique, dont le développement du mécénat.**

Enfin, le comité souligne que l'établissement ne réalise pas d'analyse des résultats qu'il obtient en matière d'innovation dans le cadre de contrats partenariaux, ni de leur impact socio-économique. Cette activité demeure peu déployée par l'établissement, **malgré une recommandation formulée dans le cadre de l'évaluation du Hcéres en 2018**. Et bien que l'Institut mène des actions de recherche partenariale avec quelques entreprises, certaines de ses unités de recherche sont en retrait ou absentes dans ce domaine<sup>89</sup>. **Le comité recommande à l'Inalco d'engager une politique partenariale plus efficace pour augmenter au maximum l'impact socio-économique de ses activités de recherche.**

---

<sup>89</sup> Synthèse recherche Hcéres.

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

### Forces

- Une orientation stratégique sur les études aréales fondées sur la langue.
- Un renforcement de la DiRVED permettant d'améliorer les structures de soutien et la gestion des ressources pour la recherche, au bénéfice d'un succès accru dans le financement concurrentiel des projets.
- Une priorité donnée à la science ouverte, y compris au dépôt de la recherche et des données de recherche sur LaCAS et HAL, et une politique de libre accès des Presses de l'Inalco.
- La création d'une Fondation qui a joué son rôle dans l'obtention de plusieurs AAP, dont un PIA 4.
- Des actions de valorisation et des interactions avec le monde non académique (la société et le grand public) se distinguant par leur diversité et leur retentissement national, voire international.

### Faiblesses

- Une incohérence entre les ressources captées par certaines études aréales déjà couvertes par d'autres institutions et l'ambition de vouloir spécialiser l'Inalco dans certaines niches linguistiques et culturelles.
- Un faible nombre de contrats postdoctoraux malgré les efforts déployés pour obtenir plus de fonds de recherche.
- Des lacunes dans les collaborations internationales en matière de recherche, malgré l'ambition de donner la priorité aux partenariats internationaux, avec une visibilité limitée dans les classements mondiaux et une faible proportion de contributions en co-publication internationale.
- Une sous-utilisation de l'infrastructure de recherche ; des investissements dans des ressources telles que les GPU pour le traitement automatique du langage naturel (TALN) concentrés dans une seule unité de recherche (ERTIM).
- Des activités de recherche partenariale avec le milieu socio-économique en retrait en comparaison des activités d'expertise et de médiation scientifique.
- Une absence de relation structurée avec le monde socio-économique.

### Recommandations

- Mettre en œuvre une politique de recrutement stratégique pour attirer et retenir des chercheurs de haut niveau, en identifiant les domaines de recherche clés où l'Inalco peut se distinguer internationalement, notamment en ciblant des lauréats d'ERC.
- Élaborer des plans pour augmenter le nombre de contrats postdoctoraux, actuellement trop peu nombreux.
- Renforcer les partenariats institutionnels et internationaux, au-delà de ceux qui existent, notamment en établissant des collaborations de recherche substantielles avec des institutions similaires, telles que l'Université L'Orientale à Naples ou BFSU à Pékin.
- Mettre en œuvre des stratégies pour améliorer la visibilité et l'impact des résultats de la recherche, notamment en explorant les possibilités d'indexation des revues et en promouvant les publications dans des bases de données internationales.
- Élargir la diffusion de l'expertise et des ressources dans le domaine du traitement automatique du langage naturel (TALN) et des humanités numériques à travers l'établissement.
- Repenser le plan financier des Presses de l'Inalco pour les faire passer au plein libre accès et leur assurer une place de choix dans l'écosystème européen de l'édition académique.
- Repenser le mode d'usage de la Fondation, afin de favoriser le développement des partenariats avec le monde socio-économique et la valorisation de la recherche.

# La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

**Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »**

L'offre de formation de l'Inalco couvre trois cycles : une mention de licence « Langues, littératures et civilisations étrangères et régionales » (LLCE), incluant cinq parcours professionnalisants, huit parcours régionaux et un parcours bilingue ; huit mentions de master regroupées en trois domaines disciplinaires (« Arts, lettres, langues » [ALL], « Droit, économie, gestion » [DEG], « Sciences humaines et sociales »), toutes (sauf une<sup>90</sup>) rattachées à deux de ces domaines, et trois co-accréditées (avec Sorbonne Nouvelle pour ces trois, UPC pour une et l'Université Paris Nanterre pour une autre) ; une formation doctorale qui comprend quatorze spécialités réparties dans trois domaines disciplinaires, (« Littératures, arts et oralités », « Sciences du langage » et « Sciences sociales »), et qui est adossée à quatorze UR (voir *supra*. domaine 2). La mise en œuvre de cette offre de formation est partagée entre plusieurs structures : six départements monolingues (études arabes, chinoises, coréennes, hébraïques et juives, japonaises, russes), cinq départements et une section plurilingues (respectivement : Europe, Eurasie, Asie du Sud et Himalaya, Asie du Sud-Est et Pacifique, Afrique, Océan Indien, Langues et cultures des Amériques), cinq filières professionnalisantes (Commerce international, Relations internationales, Communication et formation interculturelles, Didactique des langues, Traitement automatique des langues) et une école doctorale (Langues, littératures et société du monde n° 265).

De ce point de vue, l'Inalco, à travers la nature, la richesse, la structuration de ses formations et son organisation, a l'ambition de proposer « une approche globale des sociétés du monde », offre de formation possédant les caractéristiques suivantes :

- L'interdisciplinarité, fondée sur le modèle des « language-based area studies », articulante disciplines (linguistique, sciences politiques, sociologie...) ou thématiques (commerce international, diplomatie, migrations...) aréales et formation en langues – offre extrêmement riche de langues (une centaine) –, qui permet de promouvoir en particulier l'étude de langues rares, c'est-à-dire peu enseignées ;
- La valorisation de cette expertise à travers une offre de diplômes d'établissement, des dispositifs de professionnalisation (FC et alternance) et une numérisation des enseignements permise par l'obtention d'AAP, dont un PIA 4 (AHFLO') ;
- L'internationalisation des formations, notamment en termes de mobilités étudiantes.

## 1 / Une politique de formation encore floue, peu articulée au positionnement général de l'Institut

Le comité a déjà souligné plus haut (voir réf. 1 à 3) l'effort fait par l'établissement pour consolider son positionnement en études aréales. Cependant, si le RAE indique que la précédente période d'évaluation a été l'occasion de « définir un socle structurant pour l'offre de formation en études aréales, de la licence au doctorat », le comité met l'accent sur la difficulté de comprendre l'impact réel de ce repositionnement sur l'architecture et le contenu des formations.

D'un point de vue général, si l'on regarde la première caractéristique distinctive de l'offre de formation proposée par l'Inalco, le comité considère en effet que l'établissement encourage l'interdisciplinarité à travers l'articulation entre langue et disciplines ou thématiques aréales. Dans le cadre de l'offre de formation, celle-ci est perceptible dans les maquettes de la licence LLCER, notamment par le biais des « transversaux », permettant aux étudiants d'enrichir leurs compétences en langues de compétences thématiques et/ou disciplinaires. Pour autant, l'interdisciplinarité n'est pas toujours aisément repérable dans les profils de recrutement des enseignants et enseignants-chercheurs, où l'accent est mis sur la qualité des compétences en langues prioritairement. **De ce point de vue, si l'établissement souhaite mettre en cohérence son positionnement global avec sa politique de formation, le comité lui recommande de définir et de mettre en œuvre une politique de recrutement adaptée à la promulgation de cette articulation langue/aréal.**

<sup>90</sup> Le master « Traduction et interprétation ».

De même, dans leur dimension interdisciplinaire, si les enjeux du développement durable sont bien pris en compte sur le plan de la recherche, c'est moins le cas en ce qui concerne la formation, bien que des actions aient été menées au cours de la période de référence. Ainsi, un parcours thématique et disciplinaire « Environnement » est proposé en licence LLCER et regroupe des interventions d'économistes, de littéraires, d'anthropologues, d'historiens et de géographes, autour de l'intitulé « Humanités environnementales »<sup>91</sup>. Ces éléments déclaratifs du RAE ont été vérifiés lors des entretiens, ainsi que par le biais des documents fournis lors de la visite. Par ailleurs, une école d'été portant sur le thème de l'eau s'est tenue en 2023. Pour la période de référence, les étudiants n'ayant pas choisi ce parcours n'ont pas eu la possibilité d'être particulièrement sensibilisés à la question du développement durable. **Le comité recommande à l'établissement d'intégrer cette dimension, ainsi que la perspective sociétale, dans les maquettes.**

Le comité a éprouvé le même type de difficulté pour le versant interdisciplinaire que pour celui de la structuration et de la lisibilité de l'offre de formation « de la licence au doctorat ». Ainsi,

- Le RAE souligne certes l'importante refonte des maquettes de MEEF en chinois et arabe, ainsi que des préparations à l'agrégation de chinois (ouverte à l'EAD et à la FC), avec l'Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (INSPE). **Mais si une dynamique semble s'être développée depuis quelques mois, ni le RAE, ni la visite n'ont permis de clairement identifier les changements apportés pendant la période de référence en matière de promotion de l'interdisciplinarité.**
- De même, les propositions de parcours bilangues de licence sont intéressantes, en s'appuyant sur les 57 langues proposées, dont 40 paires de majeures/mineures. Le RAE indique fort opportunément que ces formations exigeantes vont devoir être rationalisées, après avoir identifié les formations les plus pertinentes sur le plan scientifique et/ou sur le plan de la professionnalisation, mais **sans que les éléments évaluatifs permettant des choix éclairés aient été précisés.**
- Si l'organisation de la licence LLCER est compliquée du fait de la multiplication des parcours et des langues enseignées, elle se présente comme assez clairement structurée. **En revanche, la continuité entre licence et masters (hormis le master LLCER) paraît moins lisible. L'absence d'approche par compétences ou de démarche programme ne permet pas de repérer les continuités, cohérences et transversalités pensées de façon globale sur les deux cycles.** Les différents parcours de master s'organisent plutôt en silo qu'en complémentarité ou en mutualisation.
- En master, un comité de réflexion collective a été mis en place dans la perspective de la préparation de la nouvelle offre de formation. Le RAE souligne que le master LLCER a fait l'objet d'une réflexion approfondie en vue d'une réforme dont « la finalité est de renforcer les études aréales, tout en permettant l'approfondissement des thématiques et disciplines choisies en L2 et L3 dans un esprit de continuité des enseignements ». Cette réflexion porte sur plusieurs éléments : détermination d'un volume horaire plancher, structuration en compétences, cohérence avec le CECRL, décloisonnement entre langue et civilisation, etc. L'établissement montre sa capacité à s'auto-évaluer en ce qui concerne son offre de formation et notamment, la continuité LMD, dont la faiblesse est reconnue. Un travail collectif et collaboratif a été entrepris pour effectuer un bilan du master LLCER <sup>92</sup> et le RAE indique que « ces réflexions permettront de renforcer la continuité pédagogique entre cours de langues et de spécialisations aréales fondées sur la mobilisation des sources en langues orientales ». **La structure globale des différentes mentions n'a pas changé pour autant au cours de la période de référence.**

Aux yeux du comité, ces difficultés à la fois s'expliquent et sont aggravées par **le manque de pilotage fondé sur des indicateurs clairement identifiés et utilisés de façon systématique : les points de modification des maquettes s'appuient en effet davantage sur des éléments qualitatifs peu explicités que sur des indicateurs ou critères objectivés, notamment par des évaluations des enseignements (EEE), des évaluations des formations (EFE) ou lors des conseils de perfectionnement (inexistants pour la mention licence LLCER et mis en place pour les seuls parcours professionnalisants de master). Que ce soit en licence LLCER, en L.AS ou pour les masters, les entretiens menés lors de la visite n'ont pas permis de repérer les indicateurs ou les critères retenus pour les arbitrages envisagés.**

Enfin, il est à noter que plusieurs parcours sont à « très petits effectifs » et que la continuité des cycles est suspendue à la présence/l'absence d'inscrits dans les différents niveaux et années de cursus. Pour autant, **l'établissement fait le choix de maintenir l'intégralité des propositions de formation dans ces langues, indépendamment du coût et de la soutenabilité de l'ensemble de l'offre, ainsi que de la complexité en matière de gestion logistique** (compatibilité des emplois du temps par exemple, disponibilité et taille requise des salles, etc.). Si ce choix de maintenir ces parcours est cohérent avec l'ambition générale de l'établissement d'une expertise dans l'« approche globale des sociétés du monde », fondée par conséquent sur l'enseignement d'une très grande variété de langues appartenant aux diverses zones géographiques et culturelles étudiées – dont des langues rares et des sociétés –, il est cependant compliqué par la situation financière de l'Inalco (voir *supra*).

<sup>91</sup> Voir PF 35 – Annexes Formations – B – Éléments de cartographie des cours.

<sup>92</sup> Cf. PF 35 – Annexes Formations – C – Bilan des masters.

réf. 6). De ce point de vue, le comité estime que l'établissement est face à un choix important : soit réussir à se donner (encore davantage) les moyens de ses ambitions ; soit jouer sur le maintien ou non de ces parcours pour assainir sa situation. **Dans tous les cas, le comité recommande à l'Inalco de développer les outils de pilotage qui lui permettront de connaître les coûts de ces formations, et de se donner ainsi les moyens de faire des choix à court ou moyen terme.**

Cela dit, si le comité considère que l'aspect interdisciplinaire et la structuration de l'offre de formation pourraient être améliorés, il tient à souligner que plusieurs succès à des appels à projet ont permis des avancées importantes dans les dimensions formatives, et que ces dernières possèdent un vrai potentiel de transformation structurante et interdisciplinaire. Il s'agit du projet AHFLO' (Accompagnement de l'Hybridation des Formations en Langues et Civilisations Orientales) et du projet DEPHI (Développement de l'Executive Education et de la Philanthropie) :

- L'établissement a pu bénéficier d'un financement d'un million d'euros sur l'appel « Hybridation des formations de l'enseignement supérieur » dans le cadre du PIA4 pour amorcer son programme AHFLO'. Ce projet a permis de publier 3 AAP internes en innovation pédagogique numérique avec 55 projets lauréats (25 en 2021, 20 en 2022, 10 en 2023). Par ailleurs, il a permis au service de numérique de se développer et de monter en compétences sur les sujets de la pédagogie numérique. **Si la qualité des personnels engagés dans ce type de dispositif est soulignée, les projets mis en place restent toutefois encore très ciblés et le comité n'a pas pu identifier une implication généralisée des enseignants et enseignants-chercheurs dans les compétences en pédagogie numérique.** Cela reste le fait de personnes déjà engagées ou intéressées.
- Le projet DEPHI est encore trop récent pour que le comité puisse estimer son impact en matière de structuration globale, même si les premiers recrutements et les objectifs sur la formation continue semblent tout à fait prometteurs ; surtout s'il s'accompagne d'un engagement de l'établissement dans la FTLV, plutôt que d'une démarcation nette entre formation initiale et formation continue.

Enfin, concernant les partenariats de formation, ceux-ci sont assez réduits : master « Sciences du langage », en collaboration avec Sorbonne Nouvelle, et masters « Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation » (MEEF) de chinois et d'arabe, en collaboration avec l'INSPE de Paris. L'ouverture de la L.AS s'est aussi faite en 2020 par le biais de cette alliance. Un partenariat avec l'Institut français d'islamologie a été noué et un parcours « Islamologie » a été créé au sein de la mention LLCER pour la rentrée 2023. Dans le cadre de l'intégration de l'Inalco à l'Alliance Sorbonne Paris Cité, **le partage de l'usage de la BULAC est signalé comme une réussite** lors de la visite, par les différents acteurs. Le RAE stipule que des formations sont mutualisées au niveau du master dans le cadre du LabEx EFL. La visite a permis de mesurer que cette ambition n'a pas été réalisée et **qu'il n'existe pas de mutualisations ou de partenariats formatifs dans le cadre de ce LabEx.**

De plus, une L.AS a été ouverte en 2020, en collaboration avec Sorbonne Paris Cité, proposant aux étudiants se préparant aux études de santé de se former aussi en langue. La L.AS propose 195 places sur Parcoursup en L1, avec 17 langues accessibles. Cette possibilité permettrait de répondre aux attentes de diversification des futurs professionnels de santé, certains d'entre eux pouvant ainsi être préparés à l'interculturalité dans leurs rencontres avec leurs patients. Toutefois, cette possibilité n'est pas apparue comme un objectif affiché de l'Inalco. Pour avoir accès aux langues arabe, russe et chinoise, le candidat doit avoir des prérequis en lycée. Si ce n'est pas le cas, il devra suivre une initiation préalable. Pour les autres langues, le niveau débutant est accepté. La visite a permis au comité de comprendre qu'à la suite de la réforme de l'accès aux études de santé, **la création de la L.AS répondait plus à la demande du MESR qu'à une orientation stratégique propre de l'Inalco**, même si une double formation comme celle-ci reste intéressante pour de futurs professionnels. Le taux d'abandon de la L.AS à l'issue de la L1 est en outre important<sup>93</sup>. L'établissement n'est pas engagé dans l'universitarisation des formations paramédicales (ou du travail social), même si – en FC – des partenariats existants pourraient être l'occasion de collaborer (demande d'expertise en « Anthropologie et santé mentale » du CMPP par exemple).

## 2 / Une organisation consolidée favorisant l'internationalisation des formations, mais des orientations stratégiques à mieux définir

Durant la période évaluée, la gouvernance de l'Inalco a fait le choix opportun de mieux structurer le service des relations européennes et internationales et de le transformer en « direction ». Au-delà du terme même, les entretiens ont permis de montrer qu'il s'agissait de doter cette direction de personnels compétents et suffisamment nombreux pour assurer les tâches qui lui incombent. La direction comporte ainsi aujourd'hui 10 ETP, avec des personnels de catégorie B et A. Un ETP est spécifiquement destiné aux échanges Erasmus et 3 ETP ont rejoint la direction dans le cadre du projet d'université européenne EUniWell. **La direction est donc très**

<sup>93</sup> Le comité n'a toutefois pas pu obtenir de données confirmant ce point.

**correctement dotée et doit pouvoir envisager à terme un meilleur développement stratégique** : en effet, si l'Inalco bénéficie, outre les accords Erasmus+, d'une centaine de conventions internationales, celles-ci ne se traduisent pas par le niveau de mobilité étudiante attendu pour un établissement dont l'ambition est intrinsèquement internationale.

Pendant la période de la crise Covid-19, les mobilités entrantes liées à Erasmus ont malgré tout pu continuer à un rythme assez équivalent de nombre de semestres : 61 en 2018-2019 ; 67 en 2019-2020 ; 55 en 2020-2021. Durant la même période, le nombre de semestres en mobilités entrantes hors UE s'est considérablement réduit, passant de 83 en 2018-2019 à 36 en 2019-2020 et 29 en 2020-2021. Depuis la reprise généralisée des transports, si les mobilités Erasmus ont maintenu des flux quasiment identiques, le nombre de semestres de mobilités entrantes hors UE s'est considérablement accru : 77 en 2021-2022 ; 82 en 2022-2023. **Ces flux entrants montrent l'attractivité des formations de l'Inalco, en Europe et hors Europe.** Il est à noter que les bourses Erasmus\* de l'Institut ont stagné jusqu'en 2020 et ont été plus largement développées en 2021 et 2022, passant de 60 000 € en 2020 à 119 000 € en 2021 ; 150 000 € en 2022 et 180 000 € en 2023, grâce à une activité en hausse de dépôt de projets européens par la Direction Europe et International de l'établissement.

Les mobilités sortantes sont de deux ordres : elles se font soit dans le cadre de bourses, soit dans le cadre de conventions, souvent avec obligation de réciprocité, soit sans cadre particulier. Après la période de la Covid-19, les mobilités sortantes ont repris : 152 étudiants en mobilité<sup>94</sup> hors UE et 39 Erasmus en 2021/2022 (reprise progressive des flux mais suspension vers la RPC) ; 192 étudiants hors UE et 35 vers l'Europe (même configuration internationale) en 2022/2023 ; 130 hors UE et 55 Erasmus en 2023/2024, avec la suspension des mobilités vers la Russie et quelques annulations vers le Moyen-Orient.

**Au regard du nombre d'étudiants de l'Inalco et de la spécificité de ses formations, le comité considère que l'ensemble est un peu faible et encourage l'établissement à développer ces mobilités par le biais de maquettes de formation prévoyant la préparation systématique à la mobilité, et par la recherche de financements correspondants.**

Enfin, en ce qui concerne les ambitions de l'Inalco de devenir une ressource européenne pour les langues moins enseignées, il est étonnant de ne voir aucune discussion sur les écoles d'été dans le RAE. Cette possibilité a été évoquée pendant la visite, mais seulement à propos du LabEx EFL ou d'un projet commun avec Montréal. **L'Inalco ne semble pas considérer l'offre d'écoles d'été linguistiques comme faisant partie de sa contribution à la fois à une offre de formation enrichie de manière originale et à l'infrastructure de recherche à l'échelle européenne, ce qui serait pourtant cohérent avec son positionnement, et que le comité encourage.**

En revanche, l'Inalco est engagé dans l'accueil d'universitaires ou d'étudiants en exil dans le cadre du programme Pause Depuis 2017, 7 personnes ont été accueillies dont 5 enseignants-chercheurs, 1 doctorante et 1 artiste, en provenance de Syrie, d'Afghanistan, de Russie et d'Ukraine. Par ailleurs, l'établissement est impliqué dans l'accompagnement à l'appropriation du français des publics migrants réfugiés à travers le DU Passerelles. **Le comité salue cet engagement solidaire.**

### 3 / Une politique de formation à et par la recherche qu'il reste à définir et à mettre en œuvre

**Le comité n'a pas pu identifier, ni dans le RAE ni lors de la visite, de politique globale et centrale en matière de formation à et par la recherche. Des actions sont conduites mais elles restent isolées, soumises aux orientations des équipes pédagogiques et la cohérence globale au niveau de l'établissement n'est pas assurée.**

Le RAE indique que la formation à et par la recherche repose sur le fait que les enseignants qui assurent les formations sont essentiellement des enseignants-chercheurs et que leur ancrage scientifique en est le garant. Ce n'est pas toujours le cas et il n'existe pas, dans les maquettes, d'UE spécifiquement axées sur la recherche. Certains parcours peuvent proposer une orientation « recherche », mais ce n'est pas le cas de l'ensemble des mentions et des parcours. En master, si la rédaction d'un mémoire est requise, il n'y a pas d'assurance que ce mémoire s'appuie sur une recherche et permette la formation par la recherche attendue. Par ailleurs, il n'y a pas de lien entre les étudiants et les unités de recherche, en dehors du fait que ce sont des enseignants-chercheurs qui assurent les enseignements. Ces éléments contribuent à « un déficit d'image » en matière de lien recherche-formation<sup>95</sup>. **Le comité souligne ainsi la faiblesse de la politique de formation à et par la**

<sup>94</sup> Il est à noter que les informations fournies donnent une quantification en « semestres de mobilité » pour les mobilités entrantes ; en nombre « d'étudiants en mobilité » pour les mobilités sortantes.

<sup>95</sup> Ibid. p.12.

**recherche dans les formations de licence et de master, sans qu'aucune perspective d'amélioration soit apportée.**

Or, la faiblesse de cette politique en licence et master a, à son tour, un effet important sur la formation doctorale. L'ED accueille en effet chaque année environ 300 doctorants en Langues et Civilisation, dont 7 à 8 contrats doctoraux par an, parfois un contrat « handicap » annuel et 2 à 3 bourses du MAE. Mais, du fait de l'absence de cadrage central de la formation à et par la recherche en master, **il est apparu lors de la visite qu'il arrivait qu'un étudiant sortant de master puisse entrer en thèse sans jamais avoir fait de recherche au cours de son parcours.** L'école doctorale semble avoir conscience de cet état de fait puisqu'il est proposé une année « propédeutique » préalable à l'inscription de doctorants en thèse, pour remédier à l'absence de compétences pré-requises en recherche. Cette information a été fournie lors des entretiens, mais le comité n'a pas eu connaissance d'évaluation ou d'éléments qualitatifs à ce sujet, ni sur le nombre de futurs doctorants concernés, ni sur la fréquentation du dispositif, ni sur le taux d'inscription effective en thèse à l'issue de cette année propédeutique. Plutôt qu'un renforcement de ce dispositif d'année propédeutique, qui pourrait rompre avec l'égalité de traitement entre étudiants, **le comité recommande une meilleure articulation entre formation et recherche en master et une initiation à la recherche dans tous les masters.**

Concernant l'accueil des doctorants, une journée leur est réservée chaque automne, qui facilite leur intégration et l'appropriation des lieux comme des pratiques et usages des différentes unités de recherche dans lesquelles ils sont inscrits. Depuis 2022<sup>96</sup>, un livret du doctorant est également fourni aux nouveaux inscrits et ils doivent signer la Charte du doctorant. L'inscription en doctorat et les démarches afférentes restent en format « papier » : **il n'existe pas de dématérialisation des procédures d'inscription ou de suivi de la scolarité des doctorants (réinscription, conventions éventuelles, CSI, etc.), ce que le comité encourage l'établissement à mettre en œuvre rapidement.**

L'ED finance des formations soit transversales, soit disciplinaires<sup>97</sup>, ainsi que des séminaires de recherche et/ou de méthodologie. Les doctorants étrangers peuvent se voir proposer des cours de FLE pour faciliter leur insertion linguistique. Un MOOC Intégrité scientifique est à leur disposition. En outre, l'Inalco s'attache à développer une harmonisation des pratiques de formation, d'accompagnement et d'encadrement au sein de son école doctorale, en collaboration avec les unités de recherche. ». Un CSI composé au minimum de 2 membres (1 interne et 1 externe), stable sur les 3 années de thèse, accompagne le suivi du doctorant en ce qui concerne ses conditions de travail de thèse.

En matière d'évaluation des compétences, il est demandé aux doctorants de produire un Portfolio pour pouvoir soutenir leur thèse. Toutefois, **il n'est prévu aucune évaluation de ce Portfolio, ni des compétences développées. Cette lacune rend difficile l'identification des compétences construites par le doctorant et hypothèque la valorisation de son diplôme, ainsi que son insertion professionnelle, dans d'autres champs que celui de la recherche dans l'enseignement supérieur.**

Enfin, la visite a permis d'observer que le suivi du devenir des doctorants est fait de façon « manuelle », c'est-à-dire que les docteurs sont contactés par téléphone, lorsque leurs coordonnées sont encore valides, pour avoir des informations sur leur situation. À la connaissance du comité, ces informations ne sont pas archivées et ne donnent pas lieu à des statistiques ou des éléments d'indication mobilisés par l'École Doctorale, ce qui illustre à nouveau l'absence d'indicateurs de suivi et de pilotage. **Une enquête régulière sur le suivi des doctorants, inscrite dans une démarche qualité plus globale, serait donc, pour le comité, à mettre en œuvre à l'avenir.**

## 4 / Une politique de documentation à saluer

**Plébiscité tout particulièrement par les doctorants, tout comme l'espace recherche qui les accueille dans le bâtiment rénové rue de Lille, la BULAC fait l'objet d'un partenariat dynamique et varié avec l'Inalco<sup>98</sup>. Celui-ci contribue de manière significative à l'enrichissement des collections, ainsi qu'au renforcement des activités de recherche et de formation de l'Inalco :**

- L'Institut participe d'abord activement à la gouvernance de la BULAC et réciproquement, démontrant ainsi une intégration de la politique documentaire à la politique de formation à et par la recherche de l'établissement, malgré les faiblesses relevées par le comité dans cette politique. L'offre documentaire de la BULAC intègre ainsi pleinement les besoins de la formation de l'Inalco, tant en termes d'acquisition que grâce au libre accès des publics<sup>99</sup>. En outre, la BULAC contribue de manière très significative aux

<sup>96</sup> Voir la modification opérée en 2023 - PF 38 – Préparer sa thèse à l'Inalco Livret 2023.

<sup>97</sup> Formation à Noo l'outil de linguistique des corpus par exemple.

<sup>98</sup> Bibliothèque universitaire des langues et civilisations.

<sup>99</sup> Par exemple pour les filières LLCE et en appui aux enseignement transversaux.

contenus de la formation de l'Inalco, en proposant des programmes divers et adaptés aux différents profils d'étudiants<sup>100</sup>. De ce point de vue, trois de ses ETP sont entièrement consacrés à la formation.

- La BULAC dispose en outre d'une configuration matérielle optimale<sup>101</sup>, avec des espaces suffisants pour le stockage des fonds et l'accueil des usagers. La présence de ressources numériques accessibles en ligne, y compris des documents numérisés, montre une adaptation aux besoins actuels des usagers en matière d'accès à l'information. Les amplitudes horaires étendues (10h-22h, fermeture seulement deux semaines par an) et la disponibilité de tous les espaces dès la première année de licence montrent une attention portée à l'accessibilité des locaux.
- Enfin, la BULAC est membre de plusieurs consortiums et réseaux nationaux et européens, favorisant ainsi l'accès à un large éventail de ressources documentaires pour ses usagers. Le partenariat avec la BNF<sup>102</sup> et la mutualisation des ressources avec d'autres institutions contribuent à améliorer l'accessibilité des collections pour différents publics, y compris les publics allophones et fragiles.

**Le comité salue le partenariat entre l'Inalco et la BULAC qui permet d'intégrer pleinement la documentation à la politique de formation et de recherche, et offre une configuration des espaces physiques et numériques, ainsi qu'une accessibilité aux ressources tout à fait satisfaisantes.**

## 5 / Une politique de professionnalisation des formations peu intégrée et une absence de réflexion globale sur le continuum de Formation Tout au Long de la Vie (FTLV)

Concernant la professionnalisation des formations, certains parcours ou mentions sont facilement identifiables comme « professionnalisants »<sup>103</sup>, par l'intervention de professionnels dans la formation, à travers des stages ou des préparations à l'insertion professionnelle. Ainsi, par exemple, en licence, cinq parcours dits « professionnalisants » sont proposés aux étudiants. Mais les entretiens ont montré au comité qu'ils ne visent nullement une insertion professionnelle à l'issue de la licence, ; au contraire, ils débouchent sur la poursuite d'un parcours d'étude.

Des actions transversales ont été entreprises par l'établissement comme celles qui sont liées au projet « *Insertion professionnelle dans les formations de l'Inalco : explorer, professionnaliser, valoriser* » qui a obtenu un financement en 2020, pour la mise en place de modules de formation et d'un cycle événementiel spécifique. Mais la Covid a signé la fin de ce projet. Le service en charge de ces actions (SIO-IP) propose aussi de nombreux événements, mais son sous-dimensionnement en termes de ressources humaines (1 ETP titulaire seulement, avec des contrats non pérennes) limite considérablement l'action globale. De ce point de vue, le comité recommande à l'établissement de continuer à dynamiser le réseau des *alumni*<sup>104</sup> (voir *infra*. 15), notamment en Asie, ce qui pourra permettre de développer un réseau international d'anciens étudiants en situation professionnelle, permettant à la fois aux étudiants de se projeter dans de possibles fonctions, tout en offrant un appui à des stages ou à des expériences professionnelles.

La politique de professionnalisation de l'établissement se traduit concrètement par le développement d'une offre de formation continue et d'alternance.

Ainsi, **à l'Inalco, la formation continue (FC) bénéficie d'une certification qualité FCU Veritas depuis 2022**. La visite a montré que le service de la FC est bien organisé, porteur d'initiatives et de développement. **L'établissement a ainsi été lauréat d'un PIA avec le projet DEPHI 2030**, qui pourra soutenir le développement de la FC grâce aux outils numériques (recrutement d'un ingénieur pédagogique) dans les années à venir. Cette offre de formation continue s'organise autour de cours de langue, de diplômes d'établissement<sup>105</sup> et de formations dites « sur mesure ». La plupart des formations accessibles à la FC le sont sous la forme de « groupes spécifiques », dont les plannings et modalités d'enseignement sont adaptés aux spécificités d'un public de FC (cours du soir et week-end, enseignements à distance synchrones ou asynchrones, etc.). Un programme pilote (partenariat avec le ministère des Armées) est proposé en arabe. Le RAE indique que l'accessibilité des formations initiales aux stagiaires de la FC se fait principalement en licence. Toutefois, il s'agit d'inscriptions individuelles : l'organisation et l'ingénierie de la licence restent celles de la FI et ne prennent pas en compte les particularités des stagiaires

<sup>100</sup> Prise en charge intégrale de la formation des étudiants de premier cycle (2000 passages à l'automne) ; Intégrité scientifique et lutte contre le plagiat pour le cycle doctoral ; séminaire sur un ensemble documentaire, initiation au traitement de document ancien ; atelier d'initiation à la recherche pour les étudiants ; atelier de codicologie

<sup>101</sup> <https://www.BULAC.fr/programmes-et-rapports-da ctivites>

<sup>102</sup> Bibliothèque nationale de France.

<sup>103</sup> Master Relations internationales, Commerce international, Parcours « Didactique des langues » par exemple.

<sup>104</sup> Voir *infra* réf. 15.

<sup>105</sup> Voir <https://www.Inalco.fr/formation/diplomesdetablis sement>.

de la FC. **La mutualisation entre FI et FC n'est pas effective en master, alors que des formations en alternance spécifiques à l'apprentissage pourraient tout à fait être mobilisées pour cela.**

Chaque année, 12 à 16 candidats à la VAE vont jusqu'à l'audition devant le jury, où ils défendent leur demande de validation des acquis de l'expérience. La plupart des procédures aboutissent à une validation totale (10 candidats sur 12 en 2022). Les entretiens ont montré que ce fort taux de réussite s'explique par la procédure suivie en amont (examen préalable du profil du candidat potentiel, évaluation des chances de réussite en fonction des compétences du demandeur et des attendus du diplôme visé) et l'accompagnement durant la procédure. **Le taux de réussite de VAE en validation totale est à souligner.**

En ce qui concerne à présent l'alternance, l'Inalco a mis en place, en 2021, une Cellule alternance, avec l'appui de 40% d'un ETP pour ses formations. De fait, les entretiens ont permis de mesurer qu'il s'agissait essentiellement de formations « en apprentissage ». L'alternance dont il est question ne concerne que ce seul public et n'est pas envisagée comme une modalité d'ingénierie de formation plus large. La confusion entre les termes (alternance versus apprentissage) ne doit pas faire oublier que les formations par apprentissage rencontrent de mieux en mieux leur public. Ainsi, en 2018-2019, 17 apprentis étaient accueillis pour plus de 50 en 2022-2023. Ces apprentis sont inscrits dans les masters « Commerce international » et « Relations internationales ». La partie « apprentissage » est gérée par le CFA Formasup Paris Île-de-France et par le biais de la plateforme Formaligne. L'Inalco noue une soixantaine de partenariats récurrents pour l'accueil en entreprise. Jusqu'à récemment, les partenaires du master « Commerce international » étaient presque exclusivement des établissements bancaires, mais les responsables de la formation s'efforcent de diversifier les offres d'apprentissage et leurs possibles débouchés professionnels. Une difficulté demeure, indépendante de l'Inalco : la quasi impossibilité d'alternance à l'étranger, pourtant cohérente avec les contenus de formation de l'établissement.

En lien avec ce qui a été évoqué précédemment, il existe une séparation stricte entre formation initiale et formation continue. Celle-ci s'applique également concernant les modalités d'enseignement par alternance, qui ne s'adressent qu'aux formations ouvertes à l'apprentissage. Les ingénieries de formation sont bien adaptées aux différents publics, notamment aux stagiaires de la formation continue. L'offre en alternance pour les apprentis est pertinente et adaptée elle aussi.

**De façon globale, l'établissement ne s'inscrit pas dans une approche de formation tout au long de la vie (FTLV), avec un continuum entre formation initiale et formation continue. De même, les modalités d'alternance sont circonscrites au public des apprentis, sans être envisagées comme des leviers d'une FTLV intégrée. Le comité recommande en conséquence de mieux penser les interrelations entre les publics et d'utiliser l'alternance dans son offre de formation pour qu'un plus grand nombre d'étudiants ou de stagiaires de la FC puissent en profiter.**

**Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »**

## 6 / Des initiatives en termes d'amélioration continue de l'offre de formation, mais une politique qualité absente

**De façon générale, l'absence d'une démarche générale institutionnelle de la qualité<sup>106</sup> ne favorise pas l'élaboration d'une vision globale de la qualité pédagogique des formations et de la cohérence des programmes dans l'ensemble des cursus.** Ainsi, **les différents cycles ne mettent pas en place d'approche programme**, ni intra-cycle, ni entre le 1<sup>er</sup> et le 2<sup>e</sup> cycles. Si certaines formations repèrent les compétences développées dans les différents enseignements, **il n'y a pas non plus d'approche par compétence portée par une politique générale.** En outre, de façon également générale, il est peu fait mention d'une démarche qualité propre aux dimensions formatives, en dehors de la certification FCU Véritas de 2022, mais qui porte davantage sur la qualité du service proposé aux usagers qu'à la qualité des contenus des formations ou des méthodes d'enseignement.

En outre, si des évaluations des enseignements peuvent être proposées aux étudiants, celles-ci ne sont pas systématiques, **ce qui est pourtant une obligation réglementaire**, et le comité n'a pas pu identifier clairement comment elles sont utilisées dans la perspective de l'amélioration continue des formations. En effet, les pratiques dépendent de la volonté des responsables des différents cursus. Les critères et indicateurs de qualité ne sont pas identifiables et le comité n'a pas pu voir comment ceux-ci pourraient être utilisés par la gouvernance pour

<sup>106</sup> Cf. supra réf. 5.

étayer les choix et arbitrages sur ce sujet. Et il en va de même pour les conseils de perfectionnement. Quasi inexistant en licence<sup>107</sup>, ils ne sont pas systématiquement mis en place pour chaque mention de master comme l'exige la réglementation en vigueur, ou peuvent être non conformes, et leur utilité n'est pas toujours clairement définie.

**Toutefois, la création d'une Cellule de Réflexion sur les Pratiques Pédagogiques<sup>108</sup> (mai 2019) est une initiative pertinente** au regard des ambitions de l'établissement en la matière, de même **que la nomination d'un chargé de mission** sur la continuité pédagogique des études aréales entre cours de langue et spécialisations.

De façon plus particulière à présent, l'établissement met en place deux types de dispositifs au service de la qualité de son offre pédagogique : la diversification des modalités pédagogiques et l'accompagnement à la mobilité (entrante ou sortante).

En ce qui concerne la diversification des modalités pédagogiques :

- Le service du numérique est un appui tout à fait solide pour les enseignants, notamment grâce au projet AHFLO'. La plateforme Moodle est largement utilisée, bien que ce soit le plus souvent pour du « présentiel enrichi », plutôt que pour la diversification des pratiques qu'elle pourrait offrir. L'Inalco souligne par ailleurs que les initiatives en lien avec la FOAD sont valorisées notamment la création de MOOC<sup>109</sup> (mais qui ne s'adressent pas forcément aux étudiants de l'Inalco) ainsi que de SPOC. Concernant les SPOC, ceux-ci ne sont pratiquement pas construits aujourd'hui : un seul SPOC a été créé, uniquement à destination de la FC.
- Peu d'enseignements sont disponibles en format hybride ou en distanciel, et ceux qui le sont s'adressent le plus souvent à des stagiaires de la formation continue, dans des diplômes d'établissement ou des groupes spécifiques. Les formations initiales diplômantes (en dehors de la période de crise sanitaire) ne proposent que rarement des modalités hybrides et les pratiques des enseignants et enseignants-chercheurs restent sur des formats présentiels. Les ingénieries de formation ne sont pas non plus pensées aujourd'hui pour intégrer la diversité pédagogique. Le projet DEPHI sera, on peut l'espérer, l'occasion de développer des pratiques plus diversifiées par les enseignants.
- L'établissement indique soutenir les démarches innovantes et/ou transformatrices, notamment en encourageant des congés pour Projet Pédagogique. Outre le fait que ces dispositions sont inscrites dans la loi depuis plusieurs années, et donc « obligatoires » pour les établissements, **le comité a pu observer que ces CPP sont très peu demandés (alors que les CRCT le sont) et qu'il n'y a pas d'incitation particulière de l'établissement à leur promotion.**
- Malgré des PIA qui l'auraient permis, l'établissement n'a pas développé d'espaces alternatifs d'apprentissage, Fac'Lab, Learning Lab ou autres lieux de vie formatifs et/ou scientifiques. Les étudiants (et les enseignants) n'ont pas de structures dans lesquelles ils auraient la possibilité de créer des contenus novateurs ou de s'approprier des connaissances, hors les cours dispensés. Le comité a bien conscience de la situation de l'immobilier à Paris, mais les perspectives de gestion des espaces n'incluent pas, à ce stade, de tels projets.
- De façon plus générale, **l'engagement dans l'enseignement à distance et la réflexion sur la diversification des modalités d'enseignement, notamment numériques, restent le fait de quelques enseignants et ne se sont pas encore généralisés, malgré des services d'appui compétents bien qu'insuffisamment dotés.**

Concernant à présent l'accompagnement à la mobilité :

- D'une part, **l'établissement met en place un accompagnement performant à la mobilité sortante**, avec une réunion de cadrage pédagogique et administratif à l'ouverture des campagnes et un suivi personnalisé de chaque étudiant. **Pour les mobilités entrantes, l'établissement a reçu la labellisation Bienvenue en France en 2022** et accueille les étudiants étrangers à partir d'un guichet unique, en leur proposant une solution de logement (75 places), des journées d'accueil spécifiques et un accompagnement individualisé si nécessaire par la DRI. Un positionnement en FLE leur est proposé à leur arrivée et des cours de français (Inal'FLE) leur sont ensuite dispensés. Depuis 2023, l'accompagnement des étudiants par les services de l'établissement peut se faire en anglais, en coréen, en japonais, en Italien et en espagnol.

<sup>107</sup> Pour la licence LLCER, un CP existe mais seulement pour deux parcours professionnalisants, pas pour la mention. Cf. aussi infra référence 13, p. 37.

<sup>108</sup> Création en mai 2019.

<sup>109</sup> L'établissement propose des MOOCs en chinois, tchèque, arabe, hébreu, malgache et écriture Dongba, avec d'autres cours de développement pour l'indonésien et le birman.

- D'autre part, l'Inalco a pour mission première l'enseignement des langues et à ce titre, il offre une variété de possibilités d'accueil des étudiants étrangers. Toutefois, l'enseignement de ces langues se déroule le plus souvent en français, même si, pour le master IMA, la langue d'interaction en cours est l'arménien. Certains cursus proposent des enseignements de spécialisation obligatoires en anglais. Mais, **à ce jour, il n'y a pas d'autres possibilités d'intégration à travers une diversité de langues d'enseignement dans l'établissement.** Pour la rédaction des travaux de recherche, celle-ci peut toutefois s'effectuer en français et/ou en langue de spécialisation.

**Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »**

## 7 / Un suivi de l'attractivité et de l'insertion professionnelle à rendre plus rigoureux

L'établissement s'est doté en 2015 d'un Service chargé de l'information, l'orientation et l'insertion professionnelle (SIO-IP), dans l'objectif d'une plus grande attractivité et d'une diversification du recrutement des étudiants. Aux yeux du comité, le service est cependant sous-dimensionné au regard des objectifs (1 seul ETP titulaire). L'Inalco propose les actions habituelles en la matière : salons, JPO, rencontres en lycée, conférences métiers, etc. D'autres actions plus spécifiques sont proposées depuis 2021, comme les Cordées de la réussite Langues et Cultures du Monde, couvrant dix-neuf établissements, sur cinq académies et trois régions<sup>110</sup>, ce qui montre un effort d'ouverture de l'établissement.

En ce qui concerne la réussite des étudiants, en 2018, l'Inalco a choisi de créer une **vice-présidence déléguée et un service à la réussite et à la vie étudiante (REVE), dont l'action est plébiscitée par les étudiants.** Le RAE indique que la loi ORE a permis un arsenal complet d'actions en faveur de la réussite étudiante avec le programme Licence+. Les actions de licence, pertinentes, sont présentées dans le RAE : direction des études (obligation de la loi ORE), parcours modularisés, organisation des études Tempo permettant l'obtention des 180 ECTS sur 4 ans, etc., mais sans que le contenu de ces actions soit toujours bien précisé.

Il est à noter que **le réseau des alumni s'est considérablement développé en Asie**, après le voyage du président de l'Inalco et le recrutement d'1 ETP BIATSS pour son développement. Ce réseau pourra être l'occasion **de développer l'attractivité au regard des profils et fonctions des anciens étudiants à l'international et de préparer davantage les projections des étudiants actuels sur des métiers attractifs eux aussi.**

Comme pour la démarche qualité ou l'amélioration des formations, le comité observe la relative absence de critères, d'indicateurs et de processus de suivi de la réussite des étudiants. Ainsi,

- Pour la réussite en licence, l'Inalco constate qu'un nombre croissant d'étudiants ne participe à aucune évaluation, ce qui fausse la lecture des indicateurs. Deux explications sont avancées : la place des étudiants en parcours « Oui si » sur Parcoursup et les étudiants inscrits en double cursus, qui souhaitent seulement monter en compétences en langues, sans pour autant vouloir valider leur année à l'Inalco. Ainsi l'évaluation de l'évolution du taux de réussite n'est pas probante et le comité n'a pas eu accès à des données stabilisées sur le sujet.
- En ce qui concerne la pertinence des contenus d'enseignement et l'ingénierie des formations, les éléments rapportés relèvent le plus souvent d'enquêtes de satisfaction et/ou – dans certains cursus – de bilans proposés aux étudiants en fin d'année. L'usage qui en est fait n'est pas toujours apparu clairement au comité. Il ne semble pas exister d'informations publiques sur l'évolution des taux de réussite des étudiants, ni de caractérisation des profils.
- Enfin, des enquêtes de satisfaction sont également diligentées par l'établissement pour suivre l'insertion professionnelle de ses étudiants, enquêtes auxquelles s'ajoutent celles d'insertion à 18 et 30 mois attendues par le MESR. Le RAE ou la visite n'ont pas permis de comprendre si ou comment les résultats de ces différentes enquêtes sont utilisés.

**Dans la perspective d'une démarche qualité globale, le suivi de la réussite étudiante, de l'insertion des étudiants par parcours et de leur situation professionnelle gagneraient à se professionnaliser de manière centralisée, avec une communication à destination des étudiants et/ou futurs étudiants, ce qui renforcerait l'attractivité de l'établissement.**

<sup>110</sup> Ile-de-France, Eure-et-Loire, Nouvelle-Aquitaine.

**Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »**

## 8 / Une politique de ressources humaines à articuler à l'ambition stratégique de l'établissement

La question des ressources humaines est arbitrée par les nécessités en termes de besoins de formation, principalement en licence. Il est indiqué que, lors des recrutements aux postes d'EC, la qualité des compétences pédagogiques des candidats est prise en compte, mais le comité n'a pas pu identifier sur quels critères cette qualité était appréciée, bien que des « mises en situation pédagogique » soient proposées lors de certains recrutements. Lors des entretiens, le comité a également pu observer que, lorsqu'un support de poste devient vacant, l'usage veut qu'il soit reconduit le plus souvent avec un profil à l'identique, ce qui ne permet ni une grande souplesse ni une adaptation pourtant nécessaire aux évolutions des besoins (Cf. l'attractivité des études coréennes depuis plusieurs années). **Aux yeux du comité, l'Inalco n'a donc pas à proprement parler de politique de ressource humaine en matière de formation, alors même qu'une telle politique est nécessaire pour traduire, dans le domaine de la formation, le renforcement du positionnement de l'établissement sur le modèle des « language-based area studies ».**

Concernant la formation des EC, plusieurs dispositifs sont mis en place par l'établissement :

- Lors de l'entrée dans le métier des nouveaux maîtres de conférences, l'Inalco met en place un dispositif tel que prescrit par la loi, à savoir 32 HETD de décharge pendant l'année de stage<sup>111</sup>. Jusqu'en 2022, l'Institut s'est associé à l'Alliance USPC pour un programme de formation à la pédagogie avec le programme Sapiens. Ce programme est renforcé par le programme PERL (Pôle d'Élaboration de Ressources Linguistiques), plus spécifiquement orienté vers les ressources en langues. Pour les enseignants néo-entrants, le service TICE de l'Inalco offre des formations à l'utilisation de l'outil Moodle<sup>112</sup> obligatoire lors de la prise de fonction, mais qui est aussi proposée aux titulaires déjà en poste.
- En mai 2019, l'établissement a mis en place la Cellule de Réflexion sur les Pratiques Pédagogiques (CRPP) pour accompagner les enseignants dans la transformation de leurs pratiques pédagogiques. A aussi été mis en place le programme « Passages » avec des rendez-vous pédagogiques, un cycle de rencontres et la publication de la lettre d'information pédagogique de l'Inalco, « visant à rendre compte des expériences et débats menés au sein de l'Institut ». Le programme Passages et les travaux de la CRPP ont été interrompus par la crise sanitaire et n'ont pas repris depuis.
- Enfin, en matière de pratiques pédagogiques numériques, la Cellule d'Appui à l'Enseignement Numérique constitue une ressource plébiscitée par les enseignants qui y font appel. **Toutefois, hormis les AAP internes, il s'agit d'initiatives individuelles, encore peu nombreuses.**

## 9 / Un suivi de la soutenabilité de l'offre de formation sans orientation stratégique globale

Le RAE et les entretiens durant la visite ont mis en évidence le caractère « conservatoire » de l'Inalco. Ainsi, les formations à petits (voire très petits) effectifs sont maintenues chaque année, indépendamment du nombre d'étudiants inscrits. L'argument soulevé lors de la visite est que l'évolution du monde géopolitique peut rendre une langue et une aire aujourd'hui tombées en désintérêt tout à fait essentielles demain. **Si le comité entend cet argument, cohérent avec le positionnement de l'établissement, il attire cependant son attention sur le risque que cela fait peser sur sa situation financière, qui est déjà dégradée (voir supra. réf. 6).** Il recommande en outre à l'Inalco de se donner les moyens de pilotage lui permettant d'évaluer précisément les coûts de son offre de formation en général, afin d'être capable de faire les choix adaptés le cas échéant. En effet, depuis 2022, l'Inalco a certes lancé un projet de connaissance des coûts de formation, première étape dans le processus de soutenabilité de son offre dans ce domaine<sup>113</sup>, en collaboration avec l'Université de Caen (logiciel OSE). Mais le comité n'a pas pu voir comment les coûts des formations initiales peuvent être mesurés avec fiabilité. Un calcul plus simple est mené sur les masters (nombre d'étudiants sur nombre d'heures d'enseignement et statuts des enseignants), ce qui permet – selon l'Institut – d'estimer le coût d'une formation et d'opérer des

<sup>111</sup> PF 41 – Formation nouveaux MCF 2020-2021.

<sup>112</sup> PF 40 - Formation Moodle NMCF.

<sup>113</sup> Projet P2CA.

comparaisons entre différents cursus<sup>114</sup>. L'usage de ces chiffres n'est pas apparu lors de la visite, ni la façon dont la gouvernance peut (ou non) les mobiliser dans sa stratégie globale. Enfin, en ce qui concerne la FC, les coûts (et donc le prix de vente des formations) sont annoncés comme « environnés », mais sans que le comité ait pu voir ce que recouvrent ces coûts.

**De façon générale, le pilotage se situe davantage au niveau des formations elles-mêmes, des départements ou filières, que dans une orientation stratégique partagée collectivement au niveau de la politique de formation.**

## 10 / Des dispositifs d'amélioration continue à centraliser

Comme cela a été indiqué à plusieurs occasions dans le présent rapport, la démarche qualité et le processus d'amélioration continue des formations et des enseignements restent à systématiser et à centraliser, comme un élément permettant de nourrir les analyses, choix et arbitrages à opérer par la gouvernance, au service de ses objectifs.

Certains outils existent mais sont très inégalement utilisés, rarement centralisés, et, le plus souvent, ne font pas l'objet de communication de cadrage par la gouvernance, **alors même qu'il s'agit d'obligations réglementaires**. Ainsi, il n'y a pas de conseil de perfectionnement pour la licence (à l'exception de deux parcours professionnalisants qui en bénéficient) et leur présence en master est fonction des choix des équipes pédagogiques. Les EEE et les EFE sont elles aussi laissées à la bonne volonté des équipes : leur forme, leur analyse et l'utilisation de leurs résultats varient selon les cursus. Des arguments ont été avancés : dans les formations à très petits effectifs, l'anonymat des répondants n'est pas garanti. Une réflexion collective globale sur ce sujet devra être menée.

**D'où, à nouveau, la recommandation forte du comité d'opérer rapidement cette systématisation d'une politique de qualité des formations et de leur amélioration continue.**

**Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »**

## 11 / Une politique de vie étudiante et de campus dynamique, mais peu suivie par les étudiants

Si l'auto-évaluation de l'Inalco offre un aperçu complet des efforts déployés pour améliorer la vie étudiante, mettant en lumière les succès et les défis rencontrés, **des questions subsistent quant à la participation des étudiants à la vie démocratique de l'établissement, à l'efficacité des mesures d'engagement étudiant et à la pérennité des transformations entreprises**. Le comité suggère des pistes d'amélioration pour l'avenir, tout en reconnaissant les progrès réalisés jusqu'à présent, ainsi que ceux réalisés entre l'écriture du RAE et la visite, qui sont non négligeables et **permettent d'être optimiste sur la question globale du développement de la vie étudiante**.

Parmi les efforts déployés depuis la dernière évaluation, il faut souligner l'importance de la convention renouvelée annuellement avec l'Université Paris-Cité dans le domaine de la santé et du sport. Cette convention, qui perdure malgré le départ de l'Inalco de l'Alliance Sorbonne Paris-Cité, permet aux étudiants de l'Institut de bénéficier des services du SSU de Paris-Cité de manière équivalente à ceux de ses propres étudiants. Par ailleurs l'adhésion de l'établissement à l'alliance européenne EUniWell, centrée sur les questions de bien-être, devrait faciliter le développement d'autres initiatives dans ce domaine.

De même, en matière d'activités physiques et sportives, grâce à cette convention, les étudiants de l'Institut peuvent participer à ces activités proposées par l'UPC, l'Inalco abondant à cette occasion le budget du SIUAPS de Paris-Cité.

Quant à la vie culturelle, elle se caractérise par certains moments forts de l'année (l'initiative « Inalculturelle » en octobre ou les journées culturelles programmées au printemps), mais aussi par des ateliers artistiques plus réguliers. Les associations étudiantes sont décrites comme y participant activement. Elles sont toutefois peu

<sup>114</sup> Le master Études chinoises (20 étudiants en M1 et 15 en M2 revient à 11 500€ par étudiant tandis que le master en Études japonaises (66 étudiants en M1 et 58 en M2) reviennent élève à 3400€ par étudiant.

nombreuses et davantage liées aux aires et aux langues ou cultures qui les caractérisent, tout en représentant néanmoins 12% des effectifs totaux.

L'ensemble des activités évoquées ci-dessus et proposées aux étudiants est ainsi marqué par un certain dynamisme, **mais il soulève toutefois la question d'une participation étudiante qui peut paraître insuffisante**. Il est possible que le profil un peu particulier de l'étudiant de l'Inalco en fournisse une explication<sup>115</sup>. **Mais il paraît également nécessaire que l'établissement accentue la communication sur ces différents dispositifs que trop peu d'étudiants connaissent**.

**La question du manque de participation des étudiants à la vie de l'établissement apparaît comme une préoccupation plus générale de l'établissement**. C'est la raison pour laquelle l'Inalco envisage certaines mesures : premièrement, le RAE montre une série d'initiatives ambitieuses pour améliorer la vie étudiante, notamment la nomination d'une **vice-présidence à la réussite et à la vie étudiante, ainsi que l'élaboration d'un schéma directeur de la vie étudiante (SDVE)**<sup>116</sup>. Ces actions visent à favoriser la réussite des étudiants, leur bien-être, et leur engagement citoyen, en dépit des défis posés par la crise sanitaire.

**Le processus d'élaboration de ce SDVE a été inclusif, impliquant les étudiants dans une démarche collaborative, ce qui renforce sa légitimité et sa pertinence**. De plus, le SDVE vise à établir des partenariats stratégiques avec d'autres institutions et associations<sup>117</sup>, ce qui témoigne d'une approche globale et concertée pour répondre aux besoins divers des étudiants. Néanmoins un point de vigilance se pose sur sa gouvernance, car il est indiqué que c'est le REVE (le service Réussite étudiante et vie étudiante) qui sera chargé de l'application des décisions du SDVE<sup>118</sup>. **Le comité recommande d'intégrer d'autres corps et représentants dans cette gouvernance afin d'assurer le bon déroulement des actions**.

Le comité souligne également les actions concrètes entreprises pendant la crise sanitaire pour soutenir les étudiants, telles que la mise à disposition d'équipements informatiques, le renforcement des services de santé et de prévention, ainsi que les aides sociales<sup>119</sup>. **Le comité considère que ces mesures ont permis de répondre aux besoins urgents des étudiants et témoignent d'une réactivité de l'établissement face aux situations d'urgence**.

À propos du service REVE, la visite a pu confirmer que la création de ce dernier a eu un réel impact positif sur l'accompagnement de la vie étudiante de la part de l'établissement. Cette création, précédée par la mise en place d'un VP chargé de la réussite et de la vie étudiante illustre **la volonté de l'établissement de vouloir créer une vision à long terme du développement de ses activités dans ce domaine**.

Toutefois, il faut noter un taux d'exécution du budget de la CVEC encore très insuffisant<sup>120</sup>, même s'il a fortement augmenté au cours des années 2020 à 2022, ce qui témoigne aussi du manque d'investissement étudiant dans la vie de l'établissement.

Quant au service REVE, Il est important de signaler que son déploiement repose actuellement sur un faible nombre d'emploi de titulaires, la majorité des personnels du service étant des stagiaires, des volontaires en service civique ou des CDD, ce qui induit un grand turn-over au sein des personnels, **mettant en danger la pérennité des réalisations du service**.

## 12 / Une participation des étudiants à la vie démocratique encore balbutiante

**Concernant la participation des étudiants à la vie de l'Inalco, certaines lacunes et défis persistent**. Par exemple, la participation des étudiants à la gouvernance de l'établissement reste faible, avec seulement 57.3% des sièges

<sup>115</sup> Comme le démontre bien le document « Planète étudiante », (PF7, p. 7)), un détour par le profil moyen de l'étudiant de l'Inalco est particulièrement intéressant tant il apparaît singulier. En 2021-22, il se caractérise, par rapport au profil moyen de l'étudiant en France, comme plus âgé (26 ans), plus féminin (70%), plus étranger (24%), moins néo-bachelier, s'arrêtant le plus souvent au niveau licence dans les formations diplômantes LMD (42% d'étudiants en licence contre seulement 8% en master), plus impliqué dans des formations hors LMD. Près de la moitié des étudiants étaient ainsi en 2022 engagés soit en formation continue (20%) soit dans des formations d'établissement hors LMD (27%). Ce profil atypique désigne l'importance de publics étudiants et/ou professionnels suivant d'autres formations et les complétant par celles de l'Inalco aux côtés d'étudiants plus classiques.

<sup>116</sup> Schéma adopté en 2023

<sup>117</sup> Notamment celles de Paris-Cité, en bénéficiant pour cela des proximités de leurs campus.

<sup>118</sup> PF3 – SDVE, p. 7.

<sup>119</sup> Le RAE précise ainsi que les actions spécifiques liées à la Covid ont été pérennisées, et que les aides sociales ont également progressé. Ainsi, le montant total des sommes allouées aux aides aux étudiants de tous types a été multipliée par 2,8 entre 2019 et 2022. Le comité ne dispose pas de données plus actuelles.

<sup>120</sup> 43% en 2022, 27,4% en 2021, 25% en 2020.

réservés aux étudiants pourvus, et des taux de participation aux élections assez bas. Cette situation soulève des questions sur l'efficacité des mécanismes de participation démocratique et sur la représentativité des étudiants au sein des instances décisionnelles de l'Inalco. En réponse à ce désengagement, l'établissement mentionne avoir créé un Bureau de la vie étudiante (BVE), pour dynamiser la représentation étudiante à travers son noyau le plus actif. Après lecture de ses statuts<sup>121</sup>, ainsi que des échanges lors de la visite, la création de ce BVE s'apparente plus à une tentative pour faire émerger une organisation représentative étudiante, qui serait néanmoins sous la tutelle de l'Inalco, notamment au niveau financier. **Il serait donc judicieux que les objectifs réels du BVE soient explicitement définis, pour lui permettre de trouver sa place dans cet écosystème changeant.**

Un point plus global concernant la communication auprès de la communauté étudiante est à soulever, car le comité a constaté lors de la visite que de nombreuses informations ne leur parvenaient pas actuellement. L'une des raisons peut être l'absence d'adresse institutionnelle pour les étudiants inscrits dans l'établissement. De même, l'usage accru, sur le campus, de modes d'affichage diversifiés devrait aussi permettre d'améliorer la transmission plus large des informations et des événements. **Il serait enfin bénéfique de valoriser les réalisations des associations étudiantes, ce qui profiterait au développement de la vie étudiante.**

En poursuivant sur la participation des étudiants à la vie démocratique de l'établissement, on peut lire dans les statuts du BVE que ce dernier élit le VPE de la CFVE. **Une question se pose alors sur ce processus d'élection et sa pertinence**, puisque le VPE de la CFVE n'est pas élu par ledit conseil<sup>122</sup>, mais par une assemblée, composée en très grande partie de membres non issus de la CFVE. La visite a permis de savoir qu'une réforme serait entamée pour permettre aux membres de la CFVE d'être élus au suffrage direct, et non plus indirect comme à présent. Il serait donc judicieux d'en profiter pour permettre que la CFVE élise elle-même, avec la participation de l'intégralité de ses membres, sa vice-présidence étudiante. **Une fois ce changement opéré, le comité suggère à la présidence de l'Inalco d'intégrer cette vice-présidence étudiante au sein de son équipe de direction.** Cette intégration conférerait une réelle légitimité à la vice-présidence étudiante, lui donnant un rôle plus politique, qui pourrait permettre d'accompagner les travaux menés concernant la vie étudiante en interne, ainsi que d'apporter un point de vue supplémentaire quant à la question de la participation démocratique des étudiants au sein de l'établissement.

En outre, la présence d'une **deuxième vice-présidence étudiante** au sein de la commission chargée de distribuer les fonds de la CVEC est louable, mais ses prérogatives et son rôle restent assez limités, ne différant que trop peu des autres représentants étudiants de ladite commission. **Une plus grande intégration et un élargissement des prérogatives de cette VPE paraissent pertinents aux yeux du comité.**

De plus, bien que des actions aient été entreprises pour valoriser l'engagement étudiant, telles que l'UE Engagement, leur impact semble limité en raison d'une faible sensibilisation et de la crise sanitaire. Le comité reconnaît ce défi et propose des mesures pour encourager et mieux valoriser l'engagement étudiant à l'avenir, notamment en élargissant le dispositif à d'autres niveaux d'études et en développant d'autres formes de reconnaissance des compétences acquises. L'auto-évaluation mentionne également que seulement 45,6% des étudiants sondés dans l'enquête du SDVE avaient connaissance de l'existence de ce dispositif d'engagement étudiant. La visite a permis de constater que des changements avaient déjà été réalisés afin de rendre plus accessible le dispositif. **Ces changements vont dans le bon sens, mais restent insuffisants, les démarches nécessaires à la participation aux dispositifs étant encore trop lourdes, dissuadant les étudiants d'y recourir.**

Dans le domaine de l'inclusion et de la lutte contre les discriminations, l'Inalco a adopté des politiques et des actions concrètes, notamment la création d'une charte de protection des publics en situation de fragilité et des mesures de prévention du harcèlement et des violences sexistes et sexuelles (VSS). La mission Égalité<sup>123</sup> développe plusieurs actions de prévention prévues au plan d'action validé en CA le 9 avril 2021. Ces initiatives visent à créer un environnement inclusif et plus sûr pour tous les étudiants, en promouvant la diversité et en luttant contre les discriminations.

Ces mesures atteignent néanmoins leurs limites, principalement sur le traitement des situations de VSS signalées par les étudiants et étudiantes, notamment lorsque la présence de personnes extérieures à l'établissement (du fait du partage des locaux avec la BULAC par exemple) sont concernées. En effet, lors de la visite, le comité a recueilli la parole d'étudiants et étudiantes victimes ou témoins de VSS dans ce contexte.

Les éléments apportés par l'établissement montrent l'intention de prévenir les VSS : deux livrets ont été rédigés « Stop à la discrimination » et « Stop au harcèlement » qui intègrent la dimension des VSS, ainsi qu'une procédure

<sup>121</sup> PF 37 – G.

<sup>122</sup> PF 37 – G article 7.

<sup>123</sup> Voir <https://www.inalco.fr/mission-egalite>

de signalement, avec la rubrique « J'ai besoin d'aide<sup>124</sup> ». Les documents fournis par l'établissement recensent peu de cas signalés : 1 cas en 2021, 1 cas en 2022 et 1 cas en 2023<sup>125</sup>. Toutefois, ce recensement ne prend pas en compte certains cas rapportés au comité lors de la visite. Les éléments quantitatifs ne semblent pas refléter l'ensemble des situations et la communication sur les actions entreprises est peu lisible.

**De façon plus globale, l'intention de prévenir et de lutter contre les VSS semble bien présente dans la politique générale de l'Inalco. Mais la prise en compte des situations individuelles de VSS avérées et leur traitement par l'établissement restent plus difficiles à identifier et les éléments fournis à ce sujet ne paraissent pas rigoureusement documentés. Le comité recommande une plus grande vigilance à la gouvernance sur ce point, qui devra veiller notamment à ce que le plan de sécurité du site du PLC intègre cette dimension.**

---

<sup>124</sup> Voir <https://www.inalco.fr/jai-besoin-daide>

<sup>125</sup> Document « Actions mises en place depuis plusieurs années sur le dossier des VSS », en date du 10 mai 2024.

## Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

### Forces

- Une originalité et une histoire de l'Inalco qui lui donnent une place inégalée dans l'offre de formation en France, en termes d'études aréales et de langues et cultures « rares ».
- Des forces dans l'interdisciplinarité.
- Une pédagogie numérique d'appui solide et des projets PIA porteurs (AHFLO' et DEPHI).
- Une formation continue reconnue et une procédure de VAE performante.
- Un réseau d'*alumni* particulièrement développé en Asie.
- Une bonne structuration de la direction des relations internationales, qui a permis de soutenir la mobilité.
- Une dynamique renforcée de l'accompagnement de la réussite étudiante.
- Un engagement auprès des chercheurs en danger et des étudiants migrants réfugiés.

### Faiblesses

- Une absence de cadrage politique centralisé dans les domaines de la formation à et par la recherche, de la professionnalisation des formations, du suivi de l'insertion professionnelle des étudiants, et de la démarche qualité en formation.
- Une absence d'indicateurs ou de critères visibles dans les opérations d'arbitrage ou de choix en matière de pilotage des formations.
- Une absence d'approche intégrée de la formation à travers le continuum FTLV.
- Une articulation entre cycles insuffisante, une absence d'approche programme et une approche par compétences inégale selon les équipes pédagogiques.
- Une démocratie étudiante et un engagement des étudiants insuffisants.

### Recommandations

- Développer, au moyen d'une politique globale à installer, une démarche d'amélioration continue à travers la systématisation des conseils de perfectionnement, des EEE et des EFE dans les cursus.
- Introduire une formation à et par la recherche systématique dans les masters.
- Introduire systématiquement des UE de professionnalisation dans les maquettes de master.
- Penser une intégration FI/FC/formation professionnelle (apprentissage) dans une perspective de Formation Tout au Long de la Vie.
- Renforcer la formation des enseignants à la diversification des modalités pédagogiques et aux outils numériques.
- Renforcer la FOAD ou les enseignements hybrides dans les cursus diplômants.
- Mener une politique d'incitation à la candidature aux CPP pour les enseignants.
- Renforcer la participation des étudiants à la gouvernance et leur engagement dans la vie de l'établissement.

# Table des matières

<b>Avis du comité</b> .....	<b>3</b>
1 / Forces principales .....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière .....	3
3 / Recommandations principales.....	4
<b>Présentation de l'établissement</b> .....	<b>6</b>
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire .....	6
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2018) .....	8
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement.....	8
<b>Le pilotage stratégique et opérationnel</b> .....	<b>9</b>
1 / Un positionnement aréal renforcé, mais qu'il reste à développer au niveau local, national comme international.....	9
2 / Un positionnement certes renforcé, mais qui n'a pas encore trouvé sa stratégie opérationnelle optimale.....	10
3 / Des partenariats locaux, nationaux et internationaux encore peu structurants .....	12
4 / Une politique partenariale avec les milieux socio-économiques ambitieuse .....	13
5 / Une politique DD&RS cohérente avec l'ambition de l'établissement.....	14
6 / Une gouvernance renforcée, démocratique et efficace.....	15
7 / Une stratégie de communication externe en progrès, un intranet et un système d'information décisionnel à mettre en œuvre.....	15
8 / Une absence de politique qualité, particulièrement dommageable pour la formation .....	16
9 / Une situation financière préoccupante pour la soutenabilité à terme du modèle économique de l'Inalco.....	17
10 / Une DRH récemment consolidée dans la perspective de grands chantiers RH.....	19
11 / Une politique QVT qui manque encore de documents structurants, et un volet VSS qui demanderait à être renforcé .....	20
12 / Une politique de patrimoine sans schéma pluriannuel, mais avec un plan de sobriété très efficace .....	21
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	23
<b>La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société</b> .....	<b>24</b>
1 / Un lien entre stratégie de recherche et politique de recrutement à renforcer pour favoriser une synergie efficace .....	24
2 / Un soutien important à la recherche en termes de ressources et de services.....	26

3 / Des engagements structurants en matière de valorisation de la recherche, une politique d'innovation toujours au point mort.....	27
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société » .....	30
<b>La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....</b>	<b>31</b>
1 / Une politique de formation encore floue, peu articulée au positionnement général de l'Institut .....	31
2 / Une organisation consolidée favorisant l'internationalisation des formations, mais des orientations stratégiques à mieux définir .....	33
3 / Une politique de formation à et par la recherche qu'il reste à définir et à mettre en œuvre.....	34
4 / Une politique de documentation à saluer.....	35
5 / Une politique de professionnalisation des formations peu intégrée et une absence de réflexion globale sur le continuum de Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) .....	36
6 / Des initiatives en termes d'amélioration continue de l'offre de formation, mais une politique qualité absente .....	37
7 / Un suivi de l'attractivité et de l'insertion professionnelle à rendre plus rigoureux.....	39
8 / Une politique de ressources humaines à articuler à l'ambition stratégique de l'établissement .....	40
9 / Un suivi de la soutenabilité de l'offre de formation sans orientation stratégique globale .....	40
10 / Des dispositifs d'amélioration continue à centraliser .....	41
11 / Une politique de vie étudiante et de campus dynamique, mais peu suivie par les étudiants .....	41
12 / Une participation des étudiants à la vie démocratique encore balbutiante.....	42
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	45
<b>Table des matières .....</b>	<b>46</b>
<b>Liste des sigles.....</b>	<b>48</b>
<b>Observations du président de L'INALCO.....</b>	<b>50</b>
<b>Organisation de l'évaluation.....</b>	<b>53</b>

# Liste des sigles

## A

AAP	Appel à projets
ANR	Agence nationale de la recherche
ASDESR	Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ASPC	Alliance Sorbonne-Paris-Cité

## B

BIATSS	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire
BULAC	Bibliothèque universitaire des langues et civilisations
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

CA	Conseil d'administration
CFA	Centre de formation d'apprentis
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-région
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSA	Comité social d'administration
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

## D

DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DEG	Droit, économie, gestion
DGS	Direction générale des services
DGSA	Direction Générale des Services Adjointe
DICOM	Direction de la Communication
DiRVED	Direction de la Recherche de la Valorisation et du Développement
DRH	Direction des ressources humaines

## E

EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
EFEO	École française d'Extrême Orient
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Erasmus	European action scheme for the mobility of university students
ERC	European Research Council
ERL	Équipe de recherche labellisée
ESCP	École Supérieure de Commerce de Paris
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
École universitaire de recherche	
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

## G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

## H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
HDR Habilitation à diriger des recherches

## I

IdEx Initiative d'excellence  
IGÉSR Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche  
INED Institut national d'études démographiques  
Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale  
IRD Institut de recherche pour le développement  
I-Site Initiative science innovation territoire économie

## L

LabEx Laboratoire d'excellence

## M

MEAE ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

## O

OSE Organisation des services d'enseignement

## P

PIA Programme d'investissements d'avenir  
PPI Plan pluriannuel d'investissement

## Q

QVT Qualité de vie au travail

## R

RAE Rapport d'autoévaluation  
RCE Responsabilités et compétences élargies  
RH Ressources humaines  
RIPEC Régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs

## S

Shon Surface hors œuvre nette  
SHS Sciences humaines et sociales  
SI Système d'information  
SID Système d'information décisionnel  
SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière  
Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche  
SWOT (analyse) *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

## U

UMR Unité mixte de recherche  
UR Unité de recherche

## V

VP Vice-présidence / Vice-président  
VPE Vice-président étudiant

# Observations du président de L'INALCO



## Observations de l'Inalco relatives au rapport Hcéres 2023-2024

La Présidence et les équipes de l'Inalco remercient le comité de visite pour l'important travail d'analyse réalisé sur la stratégie et le fonctionnement de l'établissement, et l'opportunité ainsi offerte de faire un état des lieux des forces de l'Institut ainsi que des pistes d'améliorations possibles.

### **I°) Le comité a pu souligner la trajectoire positive de l'établissement depuis la dernière évaluation, en dépit d'une crise sanitaire ayant très largement freiné ses ambitions.**

En réponse aux précédentes recommandations, l'Inalco a en effet clarifié sa stratégie et renforcé son pilotage politique. L'établissement salue la réception positive, par le comité de visite, du positionnement stratégique de l'établissement autour du lien structurant entre études aréales et études linguistiques, qui correspond à la fois à l'identité intellectuelle de l'Inalco et à une attente forte de son environnement partenarial. Pour appuyer cet effort et le décliner dans l'ensemble de ses domaines d'action, l'établissement a consolidé sa structure de gouvernance en consacrant de nouvelles vice-présidences à la réussite étudiante d'une part, à la valorisation et aux partenariats d'autre part. La vice-présidence déléguée aux affaires internationales est désormais dotée d'une vice-présidence adjointe en charge des affaires européennes ; la vice-présidence à la recherche s'est vue augmentée d'une mission sur la science ouverte et les humanités numériques, déléguée à un vice-président adjoint ; et la vice-présidence déléguée à la valorisation et aux partenariats intègre désormais dans son portefeuille une mission liée à la responsabilité environnementale. Ce portage politique s'accompagne de liens renforcés entre la vice-présidence déléguée aux moyens, la DGS et la DRH, pour consolider le pilotage de l'établissement et assurer la mise en cohérence des ambitions politiques et de la faisabilité administrative. L'Inalco remercie le comité d'avoir ainsi mis en exergue l'effort réalisé pour gagner en efficacité dans la prise de décision sans pour autant attenter à la collégialité des débats, à laquelle est particulièrement attaché l'établissement.

Le rapport souligne également l'efficacité accrue de certains services, qui fait en effet écho à la consolidation de plusieurs directions, à commencer par la Direction de la Recherche, de la Valorisation et des Études doctorales (DIRVED), la Direction des Relations internationales – rebaptisée, depuis 2024, Direction Europe et International, afin d'intégrer la dimension européenne de la politique d'établissement – ou encore la Direction des Ressources Humaines. Ces renforcements ont respectivement permis à l'établissement de muscler sa politique de réponse aux AAP – justement saluée par le comité –, d'engager une stratégie de partenariats internationaux ambitieuse et de mieux soutenir plusieurs chantiers structurants pour l'Inalco en matière de ressources humaines.

De même, les importantes avancées de l'établissement en matière d'hybridation des formations, opportunité saisie au moment de la crise sanitaire et amplifiée dans le cadre du programme AHFLO' (« Accompagnement de l'Hybridation des Formations en Langues et civilisations Orientales »), ont également pu être saluées par le comité, tout comme les initiatives engagées par l'Inalco pour développer ses ressources propres, dont la part dans le budget annuel a augmenté de 41% en quatre ans.

### **II°) L'évaluation a également souligné plusieurs chantiers d'amélioration bien identifiés par l'établissement.**

Un certain nombre d'autres chantiers, identifiés par l'établissement et discutés avec le comité, n'ont malheureusement pu être suivis des faits pendant l'exercice évalué, soit du fait du calendrier de leur concrétisation – la réforme des masters, en vue de la prochaine accréditation, et la rédaction du SPST, étaient en cours de finalisation au moment de la visite –, soit en raison du manque criant de moyens

qu'a pu souligner à plusieurs reprises le rapport – celui-ci souligne en particulier, à juste titre, que « *si l'Inalco se voyait appliquer les ratios identifiés par la Cour des comptes dans son rapport public « Universités et territoire » de février 2023, sa subvention d'État pourrait être augmentée d'environ 20% »* (p. 17). Le dynamisme et l'ambition stratégique des équipes sont en effet bridés dans ce contexte de moyens humains et matériels en forte tension, l'Inalco étant exceptionnellement sous-doté non seulement sur le plan des moyens mais surtout sur le plan de l'encadrement administratif. De même, le passage aux RCE que le rapport appelle de ses vœux est en l'état actuel entravé par cette situation de faible encadrement administratif.

Parmi les principales recommandations formulées, le comité mentionne ainsi à plusieurs reprises un **manque de politique de qualité**, qui constitue un frein au pilotage opérationnel. Si l'établissement est bien conscient de la nécessité pour lui de se doter d'indicateurs de qualité lui permettant d'objectiver ses progrès et marges d'amélioration, il est contraint d'affecter les moyens dont il dispose à la conduite de son activité régulière plutôt qu'au pilotage prospectif. C'est ainsi que les nouvelles ressources dégagées durant la période de référence de l'évaluation – par le biais d'AAP ou en puisant dans le fonds de roulement – ont été prioritairement affectées au renforcement de l'appui au montage de projets (recherche, international et établissement) ainsi qu'à des fonctions supports pour la scolarité, l'ingénierie de la recherche, l'international et la direction du budget. Des évolutions sont néanmoins d'ores et déjà engagées : l'établissement met en œuvre une revue systématique des indicateurs visant à rationaliser le traitement des données dont il dispose, ainsi qu'une démarche d'affinement et de mise en convergence des indicateurs d'analyse de l'offre de formation, afin de consolider les indicateurs de pilotage qui font actuellement défaut et de les corrélés avec la stratégie générale. Les moyens obtenus dans le cadre du troisième objectif du COMP, postérieur à la période d'évaluation, permettront d'accélérer la réalisation de cet objectif.

Ces moyens devraient également répondre à une autre recommandation formulée par le comité, concernant le développement de **la formation à et par la recherche, la professionnalisation des formations et le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants**. Outre le développement d'indicateurs d'analyse et de pilotage, l'établissement souhaite en effet, grâce à son COMP, accélérer l'adaptation des formations aréales et linguistiques aux enjeux de l'intelligence artificielle et du traitement des données numériques. Les évolutions du contexte technologique et de l'environnement politique et sécuritaire pesant sur la recherche en études aréales sont ainsi pleinement prises en compte par la direction de l'établissement, qui mène une réflexion visant à adapter l'offre de formation, depuis les thématiques et méthodes d'enseignement jusqu'aux pratiques professionnelles auxquels sont formés les étudiants. Des modules dédiés à ces enjeux, insérés dans les cursus de master et de doctorat, nourriront les formations à et par la recherche. L'établissement entend également poursuivre les efforts engagés dans le développement de l'apprentissage au sein de ses formations, et souhaite améliorer sa formation doctorale à travers le développement de séminaires transverses contribuant à la consolidation de la formation théorique ainsi qu'au renforcement de l'accompagnement des doctorants vers la vie professionnelle.

### **III°) L'établissement regrette toutefois l'absence de valorisation de plusieurs chantiers centraux, et souhaite contextualiser certaines observations.**

Bien que le comité souligne la clarification du **positionnement stratégique de l'établissement** autour du lien structurant entre études aréales et langues et cultures, il estime dans le même temps que les liens entretenus entre l'Institut et les autres institutions comparables en Europe et dans le monde restent insuffisants. Pour fonder cette analyse, le comité souligne ce qu'il considère comme étant les faibles retombées concrètes de l'intégration de l'Alliance EUniWell – intégrée, il convient de le souligner d'emblée, à la toute fin de la période de référence –, ainsi que les difficultés croissantes rencontrées par l'établissement en matière de mobilités en raison de l'augmentation des zones de conflits.

L'Inalco rappelle ainsi que, son intégration dans **l'alliance européenne EUniWell** étant encore très récente – l'établissement a été intégré dans EUniWell en avril 2023 et a rendu son rapport d'auto-évaluation en juin de la même année –, il a pleinement rejoint l'alliance lors de son renouvellement pour une deuxième phase en novembre 2023, et n'avait pas encore reçu le cofinancement de l'ANR au moment de l'évaluation sur site. De nombreuses actions sont par conséquent encore en cours de structuration, le lancement de certains *work-packages* étant encore en cours. Cette alliance doit permettre à l'établissement de se positionner en leader européen de la formation dans des langues dites « peu dotées », pour lesquelles l'Inalco détient des compétences uniques en Europe. Dans le cadre de cet

objectif, l'Inalco a déjà lancé les 10 et 11 octobre 2024 un symposium inter-Alliance ERUA-EUniWell intitulé « Living Language Policies – Lived Multilingualism » qui a rencontré un franc succès. Ce type d'actions coordonnées avec les universités partenaires de l'alliance a vocation à s'accroître dans les prochains mois et années, comme le prévoit notamment le projet européen de coopération (Erasmus+ Cooperation Partnership) « Lesser-Used Languages Classroom » (LULaC), remporté depuis l'évaluation et mené en partenariat avec les universités de Cologne, de Florence et Taras Shevchenko de Kyiv, qui a pour objectif l'harmonisation et le développement numérique de l'enseignement des langues peu dotées et/ou peu enseignées.

Concernant les conséquences tirées par l'établissement pour conserver son rôle dans la connaissance des zones aréales et de la pratique des langues malgré **l'augmentation des zones de conflits**, l'établissement souhaite attirer l'attention du comité sur son enquête intitulée « Études aréales en terrains empêchés » – dont l'élaboration a été financée par le DPF 2023 –, lancée au sein de l'établissement puis diffusée à l'échelle internationale depuis février 2024. Cette enquête entend cibler les sources (bases de données), outils (logiciels), méthodes (techniques d'open-source intelligence, intelligence artificielle) et besoins de formations dans lesquelles il est nécessaire d'investir pour mieux former les enseignants-chercheurs, étudiants et professionnels travaillant sur ces aires. En outre, l'engagement de l'établissement dans la promotion de la science ouverte (plateforme LaCAS), l'obtention d'une CPJ « IA pour les langues peu dotées » ou encore l'hybridation d'un nombre croissant de formations sont autant de développements visant à rendre accessibles la recherche et l'enseignement sous d'autres formats.

De même, si le rapport regrette l'absence d'espaces alternatifs d'apprentissage, l'établissement s'efforce, malgré les obstacles découlant de sa situation financière et de sous-encadrement, d'utiliser les moyens à sa portée, notamment dans le cadre de son COMP qui permettra de créer un « living lab » ayant pour but d'intégrer les enjeux numériques aux formations en langues et études aréales, avec une dimension portant sur la recherche menée à distance lorsque les terrains sont inaccessibles. La légitimité de l'établissement sur ces questions a encore récemment été démontrée par le nombre non négligeable – une cinquantaine – de partenaires européens et internationaux ayant choisi d'apporter leur soutien au projet déposé par l'établissement dans le cadre de l'AMI-SHS, faisant la part belle à ces sujets.

L'établissement regrette également que n'ait pas été mentionné le travail engagé dans la **structuration de partenariats nationaux avec des musées et entreprises**, que ceux-ci s'insèrent dans les efforts en matière de « science avec et pour la société », avec la création d'une Mission « Musées », ou par le biais de sa politique de valorisation et de partenariats institutionnels. De même, les accomplissements de la **Fondation Inalco** apparaissent insuffisamment mis en valeur au regard de sa création récente. Cette dernière a notamment permis à l'établissement de diversifier ses ressources à travers le développement de nouveaux partenariats socio-économiques d'importance pour l'Inalco. Les recrutements en cours devant par ailleurs renforcer la Fondation Inalco dans le cadre du projet DEPHI 2030 lui permettront d'accélérer son rôle de catalyseur et de systématiser ses levées de fonds pour l'établissement.

Enfin, l'Institut estime que sa **politique de développement de l'immobilier** n'a pas été pleinement comprise par le comité d'évaluation. Si le SPSP était en cours de finalisation au moment de l'évaluation, cette politique immobilière a en effet bien fait l'objet d'une réflexion pluriannuelle, dont la rénovation complète et réussie du bâtiment historique de l'établissement constitue le meilleur exemple. Dorénavant consacré aux activités de recherche de l'établissement, le site du 2 rue de Lille accueille, depuis les travaux finalisés en 2021, de très nombreux événements scientifiques – entre 130 et 170 chaque année, souvent répartis sur plusieurs jours, et entraînant l'occupation régulière de son auditorium et de ses salons. Le site héberge en outre tous les acteurs de l'établissement œuvrant à sa valorisation patrimoniale et scientifique : la Fondation Inalco, les équipes de *Executive Education* – pour lesquelles un espace de co-working avec les équipes de la Fondation Inalco a été aménagé –, le Service de l'Information Scientifique, des Archives et du Patrimoine, la Direction de la Recherche, de la Valorisation et des Études doctorales ainsi que l'ensemble des équipes de recherche.

Nous remercions à nouveau le comité et l'assurons de la bonne prise en compte de ses recommandations dans les actions que pourra entreprendre à l'avenir l'établissement.

Paris, le 8 novembre 2024

Jean-François Huchet, Président, et les équipes de l'Inalco



## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Inalco a eu lieu du mardi 26 mars 2024 au jeudi 28 mars 2024. Le comité était présidé par **Monsieur Jean-Paul de Gaudemar**, professeur honoraire de sciences économiques à l'Université d'Aix-Marseille, ancien recteur d'académie et de l'Agence Universitaire de la Francophonie.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame Isabelle Benoist, secrétaire générale de l'IRD
- Madame Raphaële Gautier, directrice générale adjointe de l'Université Rose Dieng France-Sénégal (ex : Campus franco-sénégalais)
- Madame Cécile Goi, professeur émérite de l'Université de Tours
- Monsieur Nathan Hill, professeur d'Études Chinoises à Trinity College – Dublin - Irlande
- Monsieur Maxime Letoupin, expert étudiant.

**Madame Nicole Rascle**, conseillère scientifique, et **Monsieur Aurélien Djian**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

[hceres.fr](http://hceres.fr)

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

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