

Évaluation des établissements

# RAPPORT D'ANALYSE DE L'INSTITUT DE MANAGEMENT ET DE COMMUNICATION INTERCULTURELS (ISIT)

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018  
VAGUE D**

Rapport publié le 04/07/2018

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

Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Wolfgang Sabler, Président du comité

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

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

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et un établissement labellisé EespiG (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général).

Ce rapport est dit « rapport d'analyse » et suit une procédure adaptée aux spécificités de l'établissement. Le comité d'experts s'est ainsi appuyé sur le référentiel d'évaluation des établissements de la vague D en adaptant ses méthodes au regard de critères pré établis en fonction des activités de l'établissement et portés à sa connaissance. Seuls les domaines du référentiel d'évaluation externe pertinents ont donc été retenus. Enfin, les conclusions du comité prennent la forme de points d'appui, points de vigilance et perspectives d'amélioration.

## SOMMAIRE

I. Présentation de l'établissement.....	4
II. Un positionnement spécifique en complémentarité avec le paysage de l'enseignement supérieur.....	4
III. Une gouvernance et un pilotage efficaces en dépit d'un schéma d'organisation encore à clarifier .....	5
Un pilotage renforcé, mais une situation financière potentiellement fragile .....	6
Une politique de qualité à consolider .....	7
IV. Une politique de formation exemplaire, une recherche investie qui manque encore d'assise et une valorisation à développer .....	7
V. Une école à taille humaine qui favorise un accompagnement personnalisé de l'étudiant et un fort taux de réussite .....	9
VI. Les relations européennes et internationales : une stratégie pertinente a consolider ...	10
VII. conclusion .....	11
Les points d'appui .....	11
Les points de vigilance .....	11
Les perspectives d'amélioration.....	11
VIII. Liste des sigles .....	12
IX. Observations de la directrice.....	13
X. Organisation de l'analyse .....	15

## I. PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

L’Institut de management et de communication interculturels (ISIT), anciennement Institut supérieur d’interprétation et de traduction, a été créé en 1957 et est déclaré sous statut d’association loi 1901 depuis 1969. Il est labellisé établissement d’enseignement supérieur privé d’intérêt général (Eespig) depuis 2015<sup>1</sup>. Membre de la conférence des grandes écoles (CGE), l’ISIT exerce son activité de formation sur son campus à Arcueil, dans le département du Val-de-Marne en région Île-de-France (métropole du Grand Paris), et dans les locaux rue d’Assas à Paris, son siège social.

L’ISIT forme des « experts multilingues et interculturels » dans trois ou quatre langues de travail, pour l’obtention du grade de master. Pour 2017-2018, l’établissement compte 1 025 étudiants, dont 905 en formation initiale, 151 boursiers sur critères sociaux et 192 sont des étudiants internationaux, parmi lesquels 112 sont en mobilité entrante<sup>2</sup>. Pour mener à bien ses missions, en 2017, l’Institut emploie 44 enseignants permanents, dont 18 ayant une mission de recherche, ainsi que 142 enseignants non permanents<sup>3</sup>. Les taux d’insertion sont de 95 % des étudiants en moins de trois mois après l’obtention du diplôme (70 % avant même son obtention).

Différentes évaluations de l’établissement ont été réalisées : Aeres<sup>4</sup> 2012 (visa et grade de master), Aeres 2013 (établissement), CCESP<sup>5</sup> et Dgesip<sup>6</sup> 2015 (label Eespig) ; Hcéres 2016-2017 (visa et grade de master).

Le présent rapport d’analyse s’inscrit dans le cadre de la contractualisation avec l’État et de la demande de renouvellement du label Eespig. Le comité a porté plus particulièrement son regard sur :

1. Le positionnement de l’établissement dans le paysage actuel de l’enseignement supérieur
2. L’organisation interne et le fonctionnement des différentes instances
3. L’articulation entre recherche, formation et entreprenariat
4. Les axes de développement international de l’Institut

## II. UN POSITIONNEMENT SPECIFIQUE EN COMPLEMENTARITE AVEC LE PAYSAGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

À l’origine école de traducteurs et d’interprètes, l’ISIT a fait constamment évoluer son offre de formations en la diversifiant, grâce au développement de nouvelles spécialisations<sup>7</sup> et à l’adaptation aux besoins des institutions et des entreprises. Avec une formation en trois ou quatre langues et une professionnalisation poussée, l’établissement se positionne comme une école formant des « experts multilingues et interculturels ». La grande souplesse sémantique du terme d’*interculturel* traduit entre autres un des objectifs visés : l’adaptabilité des jeunes diplômés sur le terrain international, qualité appréciée par les partenaires de l’ISIT, comme l’ont confirmé les entretiens. L’établissement s’est fixé comme triple objectif de i) développer la diversité sociale dans ses publics ii) d’accompagner tous ses étudiants vers la réussite iii) de les conduire vers une insertion professionnelle « choisie », correspondant aux projets individuels des étudiants. Le RAE définit ce terme à la page 11 : « une insertion choisie à 100 % par les diplômés en matière de lieu, de métier, de secteur et de taille d’entreprise ».

En visant à la fois l’« excellence », l’ouverture sociale et la réussite de tous, buts *a priori* difficiles à concilier, l’ISIT définit un positionnement spécifique et ambitieux, mais potentiellement fragile en raison de la dépendance de l’école aux frais d’inscription. Renforcer le positionnement de l’ISIT en déployant son rayonnement international a constitué un objectif important durant la période 2012-2017. L’établissement a su s’intégrer parfaitement dans le paysage de l’enseignement supérieur français en participant activement aux réseaux et conférences utiles pour son développement, aussi bien au niveau national qu’international. Au

<sup>1</sup> RAE, p. 3.

<sup>2</sup> RAE, p. 4 et données de caractérisation transmises par l’établissement.

<sup>3</sup> Données de caractérisation transmises par l’établissement.

<sup>4</sup> Agence d’évaluation de la recherche et de l’enseignement supérieur.

<sup>5</sup> Comité de concertation État secteur privé.

<sup>6</sup> Direction générale de l’enseignement supérieur et de l’insertion professionnelle.

<sup>7</sup> Cf. l’objectif indiqué dans le Contrat ISIT 2013-2018, p. 5 : « Consolider et diversifier les spécialisations », comme pour la période 2018-2023. (RAE, p. 40 : « Les perspectives sont de déployer de nouvelles spécialisations et de développer la notoriété »).

total, l'ISIT participe à sept réseaux français, dont la Fesic<sup>8</sup> et la CGE, nombre appelé à doubler d'ici 2023<sup>9</sup>. Au niveau international, l'ISIT est en particulier membre de réseaux spécialisés comme Ciuti, EMT et EMCI<sup>10</sup>. En outre, l'Institut a su mettre en place une politique très active de partenariats avec des établissements publics en Île-de-France, fondée sur la complémentarité des offres<sup>11</sup>, créant ainsi des coopérations jugées très utiles par tous les partenaires interviewés.

La politique de conventionnement avec quatre universités franciliennes<sup>12</sup> vise en particulier à développer des coopérations pour la mise en place de formations (par exemple, spécialisation juriste linguiste), de doubles diplômes ou de passerelles entre des formations, ainsi que la recherche collaborative<sup>13</sup>. Pour faciliter le recrutement d'étudiants dans un environnement très concurrentiel, l'ISIT a également mis en place des partenariats renforcés avec une quarantaine de lycées entre 2012 et 2017<sup>14</sup>. Avec l'appui des rectorats<sup>15</sup>, l'Institut participe activement à des cordées de la réussite. À l'heure actuelle, il ne s'engage pas dans une politique de coopération territoriale, par exemple dans le cadre d'une Comue, sans exclure pour autant une telle possibilité.

Dans le domaine socio-économique, l'établissement s'appuie sur une politique très dynamique en direction des entreprises permettant un nombre croissant de partenariats (680 en 2017), dont 280 à l'international<sup>16</sup>. Les objectifs des coopérations concernent les stages en France ou à l'étranger, l'insertion professionnelle, la formation continue, les bourses, ainsi que la recherche (projets de recherche appliquée en partenariat avec des entreprises).

Pour financer les coopérations, les différentes directions disposent de budgets dédiés. La réalisation des objectifs est suivie par les services concernés en fonction des typologies de partenariats et sur la base de critères qualitatifs et quantitatifs prenant en compte l'avis des étudiants et des enseignants<sup>17</sup>.

Grâce à une politique de partenariats multilatérale, ciblée sur des objectifs précis, l'ISIT a su habilement défendre, durant la dernière période de contractualisation, son positionnement spécifique, dans un contexte national et international concurrentiel.

### III. UNE GOUVERNANCE ET UN PILOTAGE EFFICACES EN DÉPIT D'UN SCHEMA D'ORGANISATION ENCORE A CLARIFIER

Afin d'accompagner sa stratégie de développement, l'ISIT a su transformer son organisation interne et propose désormais une structuration de ses services en adéquation avec les grandes missions de l'établissement.

Calquée sur le parcours de l'étudiant, la mise en place d'une direction déléguée a permis de structurer les grandes missions de l'Institut en termes d'enseignement, de recherche et d'insertion des étudiants. L'ISIT a également su consolider ou renforcer les quatre autres grandes directions (direction administrative et financière ; services généraux ; développement international ; relations entreprises et communication).

<sup>8</sup> Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif.

<sup>9</sup> C'est la « valeur cible » fixée par le document « Axes stratégiques 2018-2023 », p. 6, qui indique l'appartenance à 15 réseaux au lieu de 7 à l'horizon 2023.

<sup>10</sup> Ciuti : Conférence internationale des instituts universitaires de traducteurs et d'interprètes, qui réunit 58 formations de traducteurs et d'interprètes dans le monde ; EMT : *European Master in translation*, label de la Commission européenne ; EMCI : *European Master in conference interpreting*, qui bénéficie du soutien de la Commission européenne et du Parlement européen et réunit 14 établissements européens d'enseignement supérieur proposant des masters d'interprétation de conférence ayant fait l'objet d'un audit qualité au moment de leur adhésion.

<sup>11</sup> Universités de Paris Diderot, Paris Assas, Paris Nanterre, Paris Saclay, ENS Ulm, Lycée Louis Le Grand, etc (RAE Annexe IV.3).

<sup>12</sup> Universités Paris Nanterre la Défense ; Paris Diderot ; Paris Sud et Panthéon Assas.

<sup>13</sup> RAE, p. 34.

<sup>14</sup> Soit pour la France une centaine de lycées en convention auxquels viennent s'ajouter le réseau des lycées français de l'AEFE et les écoles européennes (RAE, Annexe IV).

<sup>15</sup> Les rectorats de Paris, Bordeaux et Caen, RAE p. 8.

<sup>16</sup> Axes stratégiques 2013-2018, p. 6 et 8, Chiffres 2017-2018.

<sup>17</sup> Le fonctionnement précis de ce suivi démultiplié paraît quelque peu flou. La mise en place d'outils de suivi formalisés et partagés pourra permettre une meilleure visibilité de ces évaluations. Voir également ci-dessous les remarques relatives au domaine VI (relations internationales).

Les RH ne font pas l'objet d'une instance de direction identifiée et centralisée : ses missions sont déployées dans les grandes directions et font ensuite l'objet d'une consolidation au niveau de la direction générale. Une structuration plus forte de la fonction RH pourrait sembler utile dans l'avenir au regard de l'augmentation des effectifs et d'une plus grande formalisation de la gestion des ressources humaines.

Durant l'actuelle période de contractualisation, l'ISIT a fait preuve de sa capacité à définir et mettre en place une stratégie adaptée et efficace. En effet, l'ensemble des équipes est porté par un élan indéniable et dispose d'une vision claire et de modes d'action adaptés. L'organisation transversale, revendiquée par l'Institut, conduit à une participation assez large des diverses directions et des personnels aux différents processus de prises de décisions. Cela traduit logiquement les facilités et contingences organisationnelles d'un établissement de taille relativement modeste, où nombre de personnes sont conduites à s'impliquer dans différents domaines. Ce processus qui se veut démocratique conduit, grâce aux nombreuses réunions des diverses instances et à l'existence de séminaires *ad hoc* s'adressant à des publics divers, à une implication assez large de tout le personnel, mais aussi des étudiants dans le processus de décision et permet à tous de donner des avis qui peuvent être réellement pris en compte.<sup>18</sup> Le comité recommande cependant d'intégrer davantage les personnels – comme les étudiants (cf. domaine 5) – dans les conseils stratégiques.

D'autre part, l'ISIT s'est doté en même temps d'une multitude d'organes de gouvernance : il compte sept conseils (assemblée générale, conseil d'administration, conseil scientifique, conseil pédagogique, conseil des étudiants, conseil de perfectionnement, conseil de direction), un comité exécutif (Comex) et trois comités stratégiques (comité stratégique de politique sociale et diversité, comité stratégique de positionnement et de développement, comité stratégique institutionnel)<sup>19</sup>. Ces instances forment un ensemble complexe qui ne permet pas réellement d'avoir une vision claire du rôle de chacune des instances et des interactions existant entre elles.

## UN PILOTAGE RENFORCE, MAIS UNE SITUATION FINANCIERE POTENTIELLEMENT FRAGILE

L'ISIT a mis en œuvre une stratégie de développement efficace au regard de l'accroissement du nombre d'étudiants inscrits et des effectifs du personnel salarié de l'établissement. La restructuration immobilière du campus<sup>20</sup> a constitué un fort levier de développement et s'est accompagnée d'une modernisation des équipements informatiques et multimédia. En parallèle, l'Institut a su porter les efforts sur les principales fonctions support que sont les finances (mise en place de la comptabilité analytique et d'un système d'information intégré, l'emploi de nouveaux outils de gestion), les ressources humaines (gestion de l'augmentation des ETP et ETPR au niveau des salariés support et des enseignants permanents et enseignants permanents ayant une mission de recherche<sup>21</sup>) et l'immobilier (gestion des projets immobiliers, organisation pertinente des services généraux).

Le déploiement généralisé et la couverture étendue du système d'intégré entre 2013 et 2017 (pro logiciel ERP : *Enterprise resource planning*) ont permis de fiabiliser l'ensemble des données de gestion et ainsi développer une approche transversale et analytique du fonctionnement de l'établissement. La création en 2016 d'un poste de responsable des projets numériques constitue un appui important pour mener à son terme le déploiement complet d'un SI fiable et pertinent.

Sur la partie RH, l'augmentation des effectifs s'est accompagnée du déploiement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Gpec) avec un pilotage financier pluriannuel de la masse salariale et la mise en place de processus bien identifiés. Le pilotage budgétaire de l'établissement est bien intégré dans les circuits de décision de l'établissement. Néanmoins, le processus d'élaboration budgétaire manque à l'heure actuelle d'une formalisation plus claire (calendrier, circuit de décision, dialogue de gestion, vote, etc.).

La mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique de l'ISIT a nécessité le déploiement de moyens importants (hausse des effectifs, restructuration immobilière et déploiement d'un système d'informations) et a généré une augmentation des coûts (+ 23 % de dépenses hors masse salariale et + 16 % de dépenses de masse salariale entre 2013 et 2017<sup>22</sup>). Cela conduit à une fragilité financière (le résultat net comptable étant passé de 790 k€ en 2013 à 18 k€ en 2016) qui nécessite une attention toute particulière en vue de développer et diversifier les ressources financières.

<sup>18</sup> Les entretiens ont montré une réelle satisfaction par rapport à la prise en compte des remarques du personnel et des étudiants lors de ces consultations.

<sup>19</sup> Cf. Annexe II.4 du RAE : « Les conseils et la gouvernance ».

<sup>20</sup> Construction d'un nouveau campus à Arcueil (5 000 m<sup>2</sup>), ouvert en 2015 et rénovation, en cours, du campus parisien de la rue d'Assas.

<sup>21</sup> Pour accompagner les évolutions futures, une structuration plus développée de la fonction support sera sans doute utile, cf. *supra* (point précédent).

<sup>22</sup> RAE, p. 16.

## UNE POLITIQUE DE QUALITE A CONSOLIDER

Jusqu'ici, l'ISIT a su mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines à la hauteur de ses ambitions de développement. La formalisation des processus d'évaluation, de formation, de promotion des carrières et de recrutement traduit un pilotage RH cohérent. L'établissement a mis en place un dialogue social transparent et régulier. En poursuivant sa croissance sans structurer davantage la fonction ressources humaines, l'établissement risque cependant de se heurter à des difficultés.

Avec un ERP déployé sur toute la partie finances et une direction administrative et financière structurée, l'établissement a commencé à se doter des moyens pour mettre en œuvre un pilotage budgétaire de qualité. Il reste à déployer de façon complète les outils de gestion sur l'ensemble des directions afin de fiabiliser la politique qualité au travers des indicateurs de performance et des actions correctives appropriées. Une vision plus consolidée du budget permettrait d'avoir une meilleure appréhension de la traduction budgétaire des orientations stratégiques. Cela doit passer par un dialogue de gestion plus formalisé pour permettre d'identifier les besoins prévisionnels et les leviers budgétaires potentiels.

La politique logistique et immobilière s'inscrit en cohérence avec la stratégie de développement et offre des locaux et des équipements en adéquation avec ses objectifs. Le choix de conserver deux sites distincts à Arcueil et rue d'Assas trouve toute sa cohérence au regard de la stratégie de développement menée par l'ISIT : vitrine en plein centre de Paris, le site favorise une plus grande visibilité vis-à-vis des partenaires extérieurs, notamment dans l'optique d'un accroissement de l'activité de formation continue.

## IV. UNE POLITIQUE DE FORMATION EXEMPLAIRE, UNE RECHERCHE INVESTIE QUI MANQUE ENCORE D'ASSISE ET UNE VALORISATION A DEVELOPPER

Sur la période 2012-2017, une grande attention a été portée au domaine de la recherche. Elle se traduit par le quasi doublement des effectifs d'enseignants permanents ayant une mission de recherche et par l'augmentation des partenariats publics ou privés relatifs à la recherche, même si les résultats dans ce domaine peuvent encore paraître modestes. Au total, l'ISIT dispose à l'heure actuelle de 18 enseignants en CDI qui peuvent consacrer de 40 à 60 % de temps de leur temps de travail à la recherche<sup>23</sup>. L'équipe manque en revanche de professeurs et de HDR. Le recrutement de doctorants, provenant des universités publiques notamment, pallie le manque de professeurs et chercheurs HDR pour assurer certains enseignements et suivre les mémoires.

L'ISIT dispose d'instances de gouvernance dédiées (conseil scientifique, direction de la recherche) et d'un centre de recherche interne à l'Institut, créé en 2007, le Cratil<sup>24</sup>. Les axes de recherche concernent le croisement de toutes les dimensions de l'interculturel et du multilinguisme. Le budget de recherche, croissant, comprend pour les deux tiers la masse salariale, correspondant aux temps de service de recherche des enseignants concernés. Les moyens financiers obtenus par le biais de projets européens – domaine de réussite remarquable de l'ISIT<sup>25</sup> – participent au financement de la recherche. L'établissement compte faire appel à des fonds privés pour créer des chaires d'entreprise. Afin de traduire en projets concrets une augmentation de 30 % du budget de la recherche prévue d'ici 2023, le comité recommande d'identifier plus nettement des axes précis de développement.

Les résultats de la recherche sont communiqués et accessibles. Le nombre de publications par an des enseignants permanents a augmenté, même si le chiffre de 30 publications pour 18 enseignants actifs en recherche peut paraître faible. Les fiches enseignants-chercheurs ne sont pas homogènes en ce qui concerne la présentation des publications, ce qui rend leur consultation difficile.

L'ISIT s'est fixé comme objectif de créer une équipe d'accueil, sans avoir pour autant défini clairement la stratégie pour y parvenir, en particulier en ce qui concerne le partenariat avec une université sur lequel l'établissement compte pourtant s'appuyer. Ce projet n'est, d'autre part, pas réalisable sans davantage de publications dans des revues spécialisées. Dans la continuité des efforts déjà entrepris et en vue des objectifs fixés, les activités scientifiques méritent encore d'être renforcées, tout comme la recherche de financements supplémentaires.

<sup>23</sup> Chiffre indiqué lors des entretiens.

<sup>24</sup> Centre de recherche appliquée sur la traduction l'interprétation et le langage.

<sup>25</sup> Voir domaine VI : relations européennes et internationales.

## UNE POLITIQUE DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE EXEMPLAIRE

La politique de formation de l'ISIT constitue un point fort de l'Institut, qualité unanimement reconnue par les étudiants tout comme par les partenaires du monde académique et des entreprises. Elle repose entre autres sur un très bon accompagnement des étudiants, dans des formations en continuelle adaptation aux besoins du marché de l'emploi. Le pilotage de la formation s'opère au niveau de la direction des études et de la pédagogie, rattachée à la « direction déléguée » pour faciliter les interactions avec la direction de la recherche et de l'innovation. L'équipe enseignante, composée de permanents – 24 % des 186 enseignants en 2017-2018, dont 20 % ayant une mission de recherche<sup>26</sup> – et de non permanents, est fortement internationale.

L'architecture de l'offre de formation est clairement structurée et parfaitement cohérente avec son objectif de former à un haut niveau des « experts du multilinguisme et de l'interculturel » jusqu'au grade de master. Les étudiants, consultés pour évaluer tant les enseignements que l'établissement en lui-même, contribuent à l'évolution des formations. Les nouveaux locaux, dotés d'outils numériques et d'espaces favorisant le travail de groupe, les échanges à distance et le « *learning by doing* », constituent un atout indéniable.

La création du pôle de formation continue a permis d'étoffer fortement l'offre de formations puis de la déployer au niveau international. Elle comprend des formations « à la carte », élaborées au regard des besoins d'entreprises partenaires (audits, diagnostics, formations personnalisées) ainsi qu'un accès par la VAE aux diplômes de l'ISIT. Le développement de l'international (actuellement 20 % des stagiaires) est un objectif stratégique (projet de MBA - *Master of business administration*)<sup>27</sup>. La formation continue représente un axe de développement fertile et pourrait constituer également un apport financier non négligeable<sup>28</sup>.

## UNE ARTICULATION ENTRE RECHERCHE ET FORMATION REUSSIE GRACE A DES CONTRATS DE RECHERCHE APPLIQUEE

L'augmentation du nombre des enseignants permanents ayant une mission de recherche, mais aussi la contribution de doctorants engagés sous forme de CDI ont facilité le renforcement du lien entre formation et recherche.

Pour développer l'articulation entre la formation et la recherche dans le cadre des études, l'ISIT s'appuie sur des partenariats avec des entreprises et des organisations internationales. La définition assez souple du terme de recherche par l'ISIT et son ouverture vers l'innovation, liée à l'entreprenariat, facilitent cette articulation, qui s'appuie sur des contrats de recherche appliquée proposés par des entreprises dans le cadre de partenariats. Ces projets sont réalisés par des étudiants du cycle master dans le cadre de leurs stages, avec des résultats fort satisfaisants. Le suivi des stagiaires est bien organisé. En revanche, affirmer que 85 ECTS<sup>29</sup> sur 180 dans le premier cycle<sup>30</sup> sont consacrés à l'aspect recherche résulte sans doute d'une confusion entre méthodologie de base et véritable initiation à la recherche dans le cadre des activités pédagogiques.

## UNE OFFRE DE DOCUMENTATION INSUFFISAMMENT EXPLOITEE

L'ISIT dispose sur le nouveau campus d'Arcueil d'un centre de documentation considérablement agrandi qui comprend 4 000 ouvrages spécialisés et peut accueillir 100 personnes. Depuis 2015, l'établissement a contractualisé avec l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur et le réseau Sudoc. Le site internet de la bibliothèque propose un catalogage complet des ressources documentaires, régulièrement actualisé. Les services proposés sont clairement indiqués sur le site. Les heures d'ouverture paraissent bien adaptées aux besoins du public. Malgré l'apparente vitalité du *Learning Center*, l'ISIT atteste d'un nombre de prêts particulièrement bas<sup>31</sup>. L'intervention des équipes du CDI dès le début du premier cycle – plutôt qu'au niveau master – permettrait peut-être de toucher un plus grand public (les étudiants des années 1 et 2 ne représentent respectivement que 3,68 % et 2,42 % des prêts). Il reste à développer l'accès nomade aux documents, indispensable en particulier dans un cadre de mobilité d'études et d'enseignements.

## UNE POLITIQUE DE VALORISATION AMORCEE

<sup>26</sup> Axes stratégiques 2018-2023, p. 6.

<sup>27</sup> Le nombre de stagiaires a quadruplé depuis 2013, passant de 30 à 120 par an, cf. « Indicateurs de résultats contrat 2013\_2018 », chiffre confirmé lors des entretiens.

<sup>28</sup> Actuellement 180 000 euros (2017) ; chiffre cité lors des entretiens.

<sup>29</sup> RAE, p. 45, chiffre repris lors de la visite.

<sup>30</sup> RAE, p. 45.

<sup>31</sup> 1 973 pour l'année 2016-2017, soit moins de 2 prêts par étudiant, tandis que la moyenne nationale s'élève à 8 (d'après le document Strater 2016).

Pour ce qui concerne la diffusion des résultats de sa recherche, l'ISIT s'appuie sur le bulletin du Cratil et la participation aux colloques des enseignants contribuant aux activités du Cratil. L'inauguration, en 2017, de l'incubateur international interculturel ISIT&Co traduit la volonté de l'établissement de se concentrer sur des problématiques d'entreprises.

Pour pouvoir bâtir une véritable politique de valorisation, le comité recommande d'augmenter le nombre de publications dans des revues internationales et de conférer une plus grande reconnaissance scientifique aux résultats d'une recherche qui se veut singulière par ses axes autour du multilinguisme et de l'interculturel. C'est cependant avant tout la mise en place d'une politique de coopération renforcée avec d'autres établissements dans le domaine de la recherche qui permettra réellement de dynamiser la valorisation scientifique.

## V. UNE ECOLE A TAILLE HUMAINE QUI FAVORISE UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISE DE L'ETUDIANT ET UN FORT TAUX DE REUSSITE

L'ISIT porte une attention particulière à la réussite des étudiants « avec pour principal objectif une insertion choisie et évolutive tout au long de sa vie »<sup>32</sup>. Un ensemble de dispositifs et d'outils accompagne l'étudiant lors de toutes les étapes de son parcours.

Pour faire connaître son offre de formation et faciliter l'intégration des primo-entrants, l'Institut a développé une politique de partenariats avec des lycées, des CPGE et des universités (cf. domaine 1). L'établissement a modernisé sa palette de supports de communication (refonte du site internet, lancement de comptes *Twitter* et *Instagram*), en accord avec les habitudes d'une cible « jeunes ». Toutefois, l'ISIT souffre d'un manque de notoriété et d'attractivité. On peut se demander si, au regard des ambitions affichées<sup>33</sup>, les moyens humains mis à disposition de la direction des relations entreprises et communication sont suffisants (4 ETP, dont 2 pleinement dédiés à la communication).

« L'accès pour tous aux études de l'ISIT »<sup>34</sup> fait partie des grands piliers de la stratégie 2018-2023. Pour développer sa politique de bourses, l'établissement est conscient des enjeux en matière de diversification des ressources. L'ISIT pratique une politique de recrutement réaliste, en sélectionnant ses étudiants à des niveaux de langues relativement modestes, tout en souhaitant s'orienter dans l'avenir vers une sélection renforcée<sup>35</sup>. Malgré cela, l'Institut réalise parfaitement son ambition de garantir la réussite de quasiment tous les étudiants, en les conduisant vers des niveaux d'excellence<sup>36</sup> et une insertion choisie, avec des taux de redoublement et d'abandon quasiment nuls.

L'augmentation du nombre d'enseignants titulaires et la création du poste de responsable de la vie étudiante ont sans doute joué un rôle dans ce succès. Les conditions d'études sont très favorables (cf. domaine n° 3). En 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> années, les parcours sont personnalisés avec options, projets spécialisés et tutorats. Enfin, l'établissement a mis en place une politique de détection des difficultés et d'accompagnement individualisé, entre autres grâce à un « tutorat intergénérationnel » qui a fait ses preuves.

La direction de l'insertion remplit efficacement sa mission avec un suivi individualisé et une veille sur le marché de l'emploi au niveau mondial. Les étudiants peuvent également bénéficier d'une formation à l'entrepreneuriat, de rencontres régulières avec des professionnels ou encore une association d'*Alumni* très dynamique. Le taux d'insertion s'élève à 95 % trois mois après le diplôme. Toutefois, le grade de master ne conduit pas nécessairement à un premier emploi de cadre : 70 % y accèdent. Ce taux est en progression. L'ISIT s'est saisi de cette question et ses initiatives pour améliorer la situation sont à encourager : verbalisation des compétences acquises, *coaching* et développement de formations dans des secteurs demandant une forte expertise technique (comme le digital).

## UNE POLITIQUE ACTIVE EN FAVEUR DE LA VIE ASSOCIATIVE ET DE L'ENGAGEMENT ETUDIANT

<sup>32</sup> RAE, p. 4.

<sup>33</sup> Dans son document stratégique 2018-2023, l'ISIT mentionne une croissance espérée d'étudiants en formation initiale de + 15 % à + 39 % et une augmentation du ratio admis/inscrits pour atteindre 75 %.

<sup>34</sup> RAE, p. 50.

<sup>35</sup> L'établissement prévoit une forte croissance du nombre de candidats, passant de 790 à 1200, alors que le nombre d'admis n'est censé augmenter que de 330 à 350. Axes stratégiques 2018-2023, p. 7.

<sup>36</sup> Niveau visé : C1/C2 du référentiel européen des langues.

Sur la période 2013-2018, la vie associative s'est développée et le soutien financier apporté par l'établissement s'est sensiblement accru. L'établissement met à disposition gracieuse des associations les services généraux pour l'organisation d'événements, ainsi que des dispositifs de communication. Un poste de responsable de la vie étudiante a été ouvert en septembre 2017, ce qui laisse espérer une diversification future de l'offre proposée aux étudiants (associative, mais aussi sportive et culturelle) et une meilleure structuration par le biais d'un schéma directeur fixant les objectifs visés pour les cinq années à venir.

Bien qu'ils ne soient pas toujours membres de droit des différentes instances<sup>37</sup>, les étudiants sont régulièrement sollicités pour participer à la vie de l'établissement. Ainsi, les représentants étudiants (délégués ou responsables associatifs) peuvent être invités dans les conseils et comités, en fonction des sujets abordés. De l'avis des représentants étudiants auditionnés, la direction est attentive à leurs prises de parole. Les étudiants, consultés pour évaluer tant les enseignements que l'établissement en lui-même, sont partie prenante du management interne de la qualité. Le comité recommande cependant d'intégrer les étudiants – comme les personnels (cf. domaine 2) – dans les conseils stratégiques.

## VI. LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES : UNE STRATEGIE PERTINENTE A CONSOLIDER

L'ISIT forme des experts du multilinguisme et de l'interculturel au service de la société en France, en Europe et dans le monde. L'international irrigue ainsi l'ensemble de la politique de l'établissement : la direction du développement international constitue l'une des cinq directions de l'établissement ; son corps enseignant est largement international (46 % des enseignants)<sup>38</sup> ; sa recherche se veut de plus en plus internationale en s'appuyant sur des coopérations internationales en devenir. Depuis 2011, l'Isit a participé, souvent en tant que pilote, à plus de 10 projets internationaux cofinancés par l'Union Européenne dans le cadre de l'enseignement, la recherche et l'innovation<sup>39</sup>. Par ailleurs, les enseignants interviennent de manière croissante dans le cadre de manifestations scientifiques internationales.

L'ISIT dispose de plus de 260 partenariats internationaux avec des universités et centres de recherche dans le monde entier. Il participe également à de nombreux réseaux internationaux (cf. domaine 1). L'établissement est connu pour l'importance primordiale accordée à la mobilité internationale, partie intégrante de la formation (100 % des étudiants effectuant au minimum 4 mobilités à l'international dans leurs langues de travail, avec une moyenne de 13 mois en mobilité durant les études ; 100 % des étudiants auront effectué un stage à l'étranger au minimum et en moyenne les étudiants réalisent trois stages à l'international avant l'obtention du diplôme).

Par ailleurs, sur 1 025 étudiants en 2017-2018, 192 sont des étudiants étrangers, dont 112 en mobilité entrante. Afin de doubler le nombre d'étudiants étrangers d'ici 2023, l'établissement vise à développer son réseau de partenaires de formation, qui comprend actuellement 5 doubles-diplômes avec 4 pays différents, très utiles pour les cursus multilingues de l'ISIT et 8 partenariats de doubles-parcours dans 5 pays (les étudiants étrangers passent un ou deux ans à l'Institut, le reste dans leur université d'origine).

Dans le domaine socio-économique, 280 des 680 partenariats avec des entreprises sont internationaux. Le RAE met particulièrement en valeur les adhésions au Medef<sup>40</sup> international et au *Chinese Business Club*, dans la suite logique des partenariats que l'établissement entretient avec plusieurs universités chinoises.

Une des pistes de développement envisagée est d'augmenter la part de la formation continue à l'international, qui représente actuellement 15 % du volume total de formation continue. Cela se heurte cependant à des questions initiales de financement et dépendra de la possibilité de pouvoir déployer la technique numérique nécessaire. Pour autant, le déploiement de la formation continue à l'international représente à terme, comme la formation continue en général, un axe de développement prometteur, y compris au niveau financier, cohérent avec la politique globale en matière de formations.

L'international constitue un point fort de l'ISIT, à tous les niveaux : réseaux, partenariats, mobilité, recherche. Il en résulte des besoins divers conduisant à une multiplication de conventions dont le suivi apparaît complexe

<sup>37</sup> Sur un total de 6 conseils et de 3 comités stratégiques, seuls le conseil des étudiants et le conseil de perfectionnement comportent des étudiants membres de droit (en dehors du CA, où le président de l'association des *Alumni* est membre de droit).

<sup>38</sup> RAE, p. 59. Un schéma p. 27 du RAE illustre l'importance des moyens obtenus grâce à ses projets européens et le rôle constant qu'ils jouent pour financer la recherche de l'établissement.

<sup>39</sup> Le RAE mentionne la participation à 15 projets entre 2011 et 2017, listés p. 62. Lors des entretiens, le chiffre de 10 a été cité en ce qui concerne les projets pilotés par l'ISIT.

<sup>40</sup> Mouvement des entreprises de France.

et le coût important. L'efficacité exige de poursuivre le travail de clarification déjà entamé<sup>41</sup> pour éviter le risque de dispersion. Le comité recommande de formaliser davantage la politique RI, en distinguant plus nettement les partenariats stratégiques sur lesquels l'établissement choisira de porter ses efforts, des besoins multiples de séjours d'études et de stages en entreprises qui nécessitent par nature une grande diversité de conventions.

## VII. CONCLUSION

L'ISIT, établissement reconnu dans son champ de spécialisation, continue d'adapter ses formations aux besoins changeants des entreprises et institutions dans une perspective mondiale de l'insertion professionnelle. Cette stratégie, financièrement coûteuse, risque de se heurter dans l'avenir à la fragilité financière du modèle, à moins que l'établissement ne réussisse à diversifier ses ressources.

Durant la période de contractualisation 2012-2017, l'ISIT a su procéder à une réorganisation efficace de ses services, une réforme qu'il s'agit maintenant de mener à son terme. Si les évolutions ont pu être réalisées en toute transparence et en impliquant l'ensemble du personnel, mais aussi les étudiants, le système de gouvernance, du moins tel qu'il est présenté dans le RAE et dans les schémas mis à disposition des évaluateurs, paraît inutilement complexe et en décalage avec le fonctionnement réel, basé sur un principe de proximité.

L'ISIT a su mener une politique de partenariats fertile tant au niveau national qu'international, adaptée à ses projets et soutenue par toutes les parties prenantes. L'Institut est conscient que la multiplicité des conventions peut poser un problème de suivi. L'établissement consacre beaucoup d'efforts au développement de sa recherche, même si à l'heure actuelle, les résultats tangibles concernent essentiellement des projets de recherche appliquée dans le cadre des études, tandis qu'émerge l'objectif de structurer une équipe d'accueil.

Enfin, la réussite de l'ISIT dans le domaine des formations est tout à fait remarquable sur plusieurs points. Grâce à une pédagogie entièrement centrée sur l'étudiant, l'ISIT réussit à accompagner ses étudiants tout au long de leur parcours, malgré des niveaux en langues parfois relativement modestes à l'admission et à une insertion professionnelle choisie, répondant aux projets de carrière individuels, définie d'emblée comme un objectif prioritaire. Ce constat de réussite exceptionnelle est partagé aussi bien par les étudiants que par les partenaires rencontrés.

### LES POINTS D'APPUI

- Une école à taille humaine qui favorise un accompagnement personnalisé de l'étudiant à toutes les étapes de son parcours.
- Une offre de formation clairement identifiée, pensée en adéquation avec le marché de l'emploi et en complémentarité avec le paysage d'enseignement supérieur français.
- Un dispositif pédagogique efficace à l'origine d'un taux de réussite très élevé.
- Une politique de partenariats et de réseaux installée et dynamique.

### LES POINTS DE VIGILANCE

- Une fragilité financière générée par une forte croissance de l'établissement.
- Une articulation recherche-valorisation encore faible et mal définie.
- Une organisation complexe des instances, qui ne permet pas l'identification claire de leurs rôles.

### LES PERSPECTIVES D'AMELIORATION

- Poursuivre le déploiement des outils de gestion afin d'aboutir à un pilotage encore plus fiable et pertinent.
- Renforcer le pilotage des partenariats à l'international et éviter une dispersion trop importante.
- Structurer et renforcer la fonction RH pour accompagner les objectifs de développement de l'établissement.
- Soutenir le développement de la recherche et de la valorisation en s'appuyant sur les partenariats existants.

<sup>41</sup> Cf. Swot « Les projets au service de la stratégie ». Clarification basée sur le critère de l'existence ou non d'un projet commun justifiant la coopération.

## VIII. LISTE DES SIGLES

**Aeres** Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
**Alumni** Association des anciens élèves

**CA** Conseil d'administration  
**CCESP** Comité de concertation Etat secteur privé  
**CDI** Contrat à durée indéterminée  
**CGE** Conférence des grandes écoles  
**Ciuti** Conférence internationale permanente d'instituts universitaires de traducteurs et d'interprètes  
**Comex** Comité exécutif  
**Comue** Communauté d'universités et établissements  
**CPGE** Classe préparatoire aux grandes écoles  
**Cratil** Centre de recherche appliquée sur la traduction l'interprétation et le langage  
**CV** Curriculum vitae

**D (LMD)** Doctorat  
**Dgesip** Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle

**EC** Enseignant chercheur  
**ECTS** *European credit transfer system*  
**Eespig** Etablissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général  
**EMCI** *European Master in conference interpreting*  
**EMT** *European master in translation*  
**ERP** *Enterprise resource planning* (logiciel de gestion intégrée)  
**ETP** Équivalent temps plein  
**ETPR** Équivalent temps plein rémunéré

**Fesic** Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif

**Gpec** Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

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

**ISIT** Institut de management et communication interculturels

**L (LMD)** Licence

**Medef** Mouvement des entreprises de France  
**MBA** *Master of business administration*

**RAE** Rapport d'autoévaluation  
**RH** Ressources humaines  
**RI** Relations internationales

**SI** Système d'information  
**Strater** Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche  
**Sudoc** Système universitaire de documentation

**VAE** Validation des acquis de l'expérience

## IX. OBSERVATIONS DE LA DIRECTRICE



### OBSERVATIONS DE LA DIRECTRICE GENERALE

Le rapport d'analyse présente l'établissement sous ses différentes facettes et émet des avis sur les points d'appui, les points de vigilance et les perspectives d'amélioration.

Nous souhaitons remercier l'Hcéres et les experts qui ont contribué à la réalisation de ce rapport pour la fidélité de la présentation de l'ISIT, de son positionnement, de sa stratégie et de son fonctionnement.

Les points d'appui développés dans le rapport et soulignés en conclusion, avec des indicateurs très précis représentatifs de l'identité de l'ISIT, sont un levier pour encourager les équipes pédagogiques et administratives à poursuivre le travail engagé. Ainsi, la stratégie de l'ISIT en faveur d'une pédagogie centrée sur l'étudiant et enrichie par une activité de recherche soutenue, d'un accompagnement personnalisé tout au long de son parcours et d'une insertion professionnelle choisie et reconnue par nos partenaires sera encore davantage impulsée sur la période contractuelle à venir.

Nous vous remercions également pour les points de vigilance et les perspectives d'amélioration que vous avez portés à notre attention et à propos desquels nous nous engageons à renforcer nos actions au cours de la période de contractualisation 2018-2023 en les intégrant dans notre plan stratégique.

Pour poursuivre notre croissance tout en tenant compte de notre fragilité financière, notre stratégie de diversification des ressources portera sur les dons et le mécénat, les financements par subventions sur des projets spécifiques, les chaires d'entreprises, le développement de la formation continue en France et à l'international, l'augmentation des bourses internationales de mobilités et le renforcement des partenariats internationaux porteurs de ressources partagées.

Le déploiement de dispositifs d'évaluation et de diagnostics internes et externes permettra d'assurer un pilotage encore plus fiable et pertinent pour accompagner de façon efficace l'activation des leviers financiers d'accompagnement stratégique. Sur les 5 prochaines années, l'ISIT mettra en place un management de la qualité et de la prospective conformément aux obligations et réglementations nationales et européennes en la matière.

La stratégie de recherche va être précisée afin d'en consolider l'assise, la production et le rayonnement. Celle-ci passera par l'augmentation stratégique du budget recherche, la définition plus explicite d'un référentiel de publication, la signature de partenariats recherche structurants, au niveau national mais également européen, ainsi que l'approfondissement des partenariats existants. Dans ce cadre, nous envisageons d'accroître le nombre de publications dans des revues internationales et classées tout en favorisant l'impact ainsi que la transformation du modèle de la revue scientifique de l'ISIT. La co-direction de thèses à l'international et le nombre de diplômés inscrits en thèse seront développés à travers la création d'un parcours recherche intégré au Master. Enfin, nous nous attacherons à davantage inscrire la recherche de l'établissement dans son territoire à travers la mise en œuvre de projets collaboratifs territoriaux interdisciplinaires et la recherche de financements complémentaires assise sur une expertise de l'ISIT qui sera au total plus identifiable dans le paysage de l'ESR. Ce volet constituera un axe stratégique majeur pour l'ISIT qui sera porté pour la période de contractualisation 2018-2023 par un nouveau Directeur Général titulaire d'une Habilitation à Diriger des Recherches.

L'ISIT s'engage également à poursuivre sa stratégie qualitative de croissance dans une structure à taille humaine où l'encadrement et le suivi du projet professionnel de l'étudiant et de sa réussite sont prioritaires. La structuration mise en œuvre sur les 5 dernières années sera optimisée, le management transversal et agile davantage favorisé, la croissance des services supports en termes d'effectifs et de qualifications poursuivie, en privilégiant notamment les ressources humaines.

Les organes de gouvernance et de gestion poursuivront leurs actions au service de la stratégie et du positionnement de l'ISIT en incluant davantage les étudiants et les enseignants en leur sein. Le rôle de chacune des instances et leurs interactions (gouvernance, comités stratégiques, conseils opérationnels, groupes projets) seront clarifiés sous la forme de documentations et communiqués aux différentes parties prenantes. Chacune de ces instances ainsi que la transversalité et l'interactivité qui les caractérisent sont des garants structurels de la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'ISIT.

La réputation internationale de l'ISIT et de son réseau diplomatique, institutionnel et universitaire est un facteur clé de réussite pour le développement des partenariats à l'international. Priorité sera donnée pendant la période de contractualisation à la poursuite des partenariats diplomatiques et au développement des relations avec les entreprises en Europe et dans le monde.

Les partenariats de l'ISIT à l'international sont structurés en catégories et qualifiés selon leur objectif stratégique : mobilités, organisations internationales, entreprises, parcours communs inter-universitaires, consortia académiques, consortia scientifiques, projets de recherche européens, projets internationaux. Chacune des typologies est coordonnée et gérée par les services impliqués. Ainsi l'ADN international de l'ISIT est porté par des partenariats internationaux intégrés à la stratégie et au fonctionnement de l'établissement. Ils sont qualifiés et suivis avec des indicateurs de performance annuels par les équipes et les services impliqués, à l'aide des nombreux moyens numériques développés par l'ISIT.

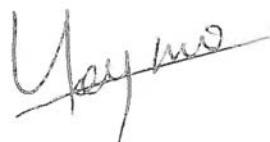
Ainsi les très nombreux partenariats internationaux ne sont pas une source de coûts supplémentaires puisqu'inscrits dans l'ensemble des fonctions et de la structure de l'ISIT, mais bien un garant et un levier considérable pour la diversification des ressources : humaines (recrutement du corps enseignant) ; étudiants (diversification des profils et origines des étudiants) ; recherche (assise internationale de la recherche de l'ISIT) ; académique (doubles parcours, doubles diplômes ; mobilités étudiantes et enseignantes) ; projets internationaux et subventions académiques et scientifiques.

A la suite de vos remarques sur les perspectives d'amélioration, nous nous engageons à mieux communiquer en interne et en externe sur les enjeux stratégiques de l'ensemble des partenariats internationaux, sur les modalités de leur pilotage et sur les indicateurs de suivi et de performance utilisés pour qualifier leur impact sur nos objectifs stratégiques.

Cet axe d'amélioration contribuera d'autant à accompagner la croissance de la réputation de l'ISIT en France et dans le monde, l'un des enjeux de la période 2018/2023.

Fait à Paris, le 1<sup>er</sup> juin 2018.

Nathalie Gormezano  
Directrice générale.



## X. ORGANISATION DE L'ANALYSE

L'analyse de l'Institut de management et de communication interculturels a eu lieu le 7 mars 2018. Le comité d'experts était présidé par Wolfgang Sabler, maître de conférences en Lettres et Littérature germaniques et scandinaves à l'université de Picardie-Jules Verne.

### Ont participé à cette évaluation

- Anne Horain, responsable administrative à l'université de Bordeaux ;
- Célia Vaz-Cerniglia, enseignante-chercheuse en psychologie et directrice du département de psychologie du département de psychologie à l'Institut catholique de Lyon ;
- Maurane Violet, ancienne étudiante en communication politique à l'université Paris-Est Créteil Val-de-Marne et chargée de mission culture au sein du bureau national de la Fage.

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 [15](http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS>Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation</a></p></div><div data-bbox=)

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

**Évaluation des coordinations territoriales**

**Évaluation des établissements**

**Évaluation de la recherche**

**Évaluation des écoles doctorales**

**Évaluation des formations**

**Évaluation et accréditation internationales**



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

[hceres.fr](http://hceres.fr) Hcéres

