



cné

L'Institut national des langues et civilisations orientales

Rapport d'évaluation

octobre 2005

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

**Comité national d'évaluation
des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel**

Constat et recommandations

I - L'INALCO, un établissement unique

Héritier d'une histoire longue et complexe, l'Institut national des langues et civilisations orientales occupe une place véritablement à part dans le paysage universitaire français. Il n'est aujourd'hui assimilable ni à une université, malgré la liaison forte entre l'enseignement et la recherche et le nombre d'étudiants inscrits (plus de 12 000 en 2004), ni à une école de langues, malgré l'importance donnée à la didactique et à la fabrication d'outils pédagogiques. Il bénéficie des prérogatives attachées à son statut de grand établissement, mais il dispose surtout d'atouts considérables que l'on ne retrouve nulle part ailleurs en France :

- un très grand nombre de langues enseignées (93 au total), dont certaines en exclusivité mondiale ;
- une capacité réelle de rendre des services éminents à la collectivité nationale, en particulier pour la formation linguistique des diplomates et pour le développement des relations extérieures de la France ;
- une réputation internationale incontestable fondée sur des échanges nombreux et diversifiés...

D'une façon générale, la conduite de l'évaluation a permis de constater que, malgré les difficultés nombreuses auxquelles il doit faire face, l'INALCO assume avec compétence et efficacité les différentes missions que ses statuts lui ont données. Dans un monde en pleine mutation, dans lequel les relations internationales deviennent plus nombreuses et plus complexes, les responsabilités de l'INALCO se trouvent amplifiées et le champ de ses missions singulièrement élargi, ce qui lui pose de nouveaux problèmes à résoudre.

Les responsables de l'INALCO et beaucoup de ses membres ont conscience des évolutions en cours et des nouveaux enjeux qui se dessinent. Ils ont de grandes ambitions pour leur institution et le rôle qu'elle devrait jouer dans le monde d'aujourd'hui, ce qui est tout à fait légitime. Mais ils ne pourront les réaliser pleinement que s'ils bénéficient, comme ils l'expriment à plusieurs reprises dans le rapport d'auto-évaluation, d'une véritable reconnaissance aussi bien en France qu'à l'étranger. Et pour y parvenir, ils doivent mieux connaître leurs potentialités et leurs possibilités, leurs forces et leurs faiblesses, mieux identifier leurs missions actuelles et leurs spécificités, mener à bien un certain nombre de réformes qui en découlent. Ils doivent aussi bénéficier de l'indispensable soutien des pouvoirs publics. C'est ainsi que l'INALCO devra s'imposer comme un établissement unique en son genre, dynamique et rayonnant, indispensable pour l'avenir des langues et des cultures du monde.

II - De la connaissance à la reconnaissance pour un meilleur soutien de la puissance publique

L'établissement se doit de convaincre l'État du potentiel qu'il représente non seulement scientifiquement mais politiquement, économiquement et sociologiquement. Pour cela, l'État doit lui donner les moyens de faire la preuve de son efficacité.

1 - Maîtriser la connaissance de ses publics de l'inscription à l'insertion

L'une des grandes difficultés de l'INALCO est certainement de savoir avec précision qui vient aujourd'hui suivre ses enseignements, et pourquoi. L'établissement doit faire un gros effort pour mieux connaître la diversité de ses publics, qui est certainement bien plus grande que dans n'importe quelle université et qui constitue à la fois son originalité et sa richesse. Des suggestions ont été présentées dans ce rapport. Les catégories qui ont été distinguées doivent être affinées et explorées à partir des données disponibles sur APOGEE et dans le service de scolarité. Des tableaux de bord devraient ainsi être réalisés qui permettraient de distinguer les publics de l'INALCO en fonction de leurs attentes, en matière professionnelle, culturelle ou sociale, de les décrire convenablement, d'expliquer ainsi l'hétérogénéité, voire la faiblesse, globale des résultats aux examens, et de proposer enfin des cursus mieux adaptés.

Cette attention portée aux publics est inséparable d'une action en profondeur pour mieux informer les étudiants de l'INALCO sur les possibilités de poursuite d'études, de réorientation et d'insertion professionnelle. Un véritable service d'information-orientation, comparable à ce qui existe dans les universités, devrait ainsi être mis en place, avec les moyens documentaires et les personnels nécessaires.

2 - Renforcer la communication interne et la participation des enseignants à la vie de l'établissement

La communication interne et externe doit être nettement améliorée si l'INALCO veut faire reconnaître à leur juste valeur ses réalisations et ses ambitions. Le site web de l'INALCO répond en grande partie à cette préoccupation. Mais, pour atténuer les effets de l'éparpillement des formations dans l'espace parisien, de la dispersion des aires linguistiques et de la grande diversité de cultures et de comportements des enseignants, les relations et les échanges doivent être favorisés en priorité à l'intérieur de la communauté universitaire par des mesures appropriées, encourageant en particulier un plus grand engagement dans la vie de l'institut et une plus grande participation aux différentes instances.

3 - Valoriser ses activités et productions

Ces efforts de communication sont aussi le moyen pour l'INALCO de mieux connaître les activités de ses enseignants, notamment dans leurs pratiques pédagogiques, leurs activités de recherche et leurs missions d'expertise, et ainsi de mieux faire connaître à l'extérieur l'étendue de leurs compétences, la richesse de leur production scientifique, la diversité et la densité de leurs réseaux internationaux. Sans doute les enseignants de l'INALCO interviennent-ils souvent dans les médias, et cela fait partie de la valorisation de leurs activités. Mais il paraît souhaitable que l'institution elle-même prenne davantage

d'initiatives pour faire connaître plus largement ses spécificités et ses réussites : auprès du ministère de l'Éducation nationale, mais aussi auprès du ministère des Affaires étrangères, important employeur des étudiants de l'INALCO, auprès des universités, des organismes de recherche, des collectivités territoriales, du monde économique et culturel.

4 - Intégrer la définition de ses missions à une réflexion à l'échelle nationale

Cette stratégie d'une meilleure connaissance pour une vraie reconnaissance ne pourra aboutir, en particulier dans les relations avec le ministère de l'Éducation nationale, que si, au préalable, l'INALCO engage une réflexion approfondie sur ses missions et donc sur ses spécificités. Les missions de l'INALCO ont nécessairement évolué dans le temps, sans qu'il y ait eu une réelle prise de conscience ni, à plus forte raison, un débat suffisamment large sur cette question. Au moment où l'INALCO prépare son implantation à Tolbiac, le débat sur les missions prend une actualité et une urgence indéniables. Pour le favoriser et le lancer, on peut essayer de dégager quelques grands axes. Telles qu'elles sont définies dans le décret statutaire du 14 mai 1990, ces missions ne paraissent pas très différentes de celles des universités françaises qui ont des départements de langues : ainsi l'association entre formation initiale et continue, la liaison entre étude de la langue et étude de la civilisation, l'importance de la recherche, les échanges universitaires et la coopération avec des pays étrangers. Mais il faut bien analyser et en même temps dépasser ce texte statutaire.

Par ailleurs, l'INALCO, par convention avec le ministère de l'Éducation nationale, est chargé de la préparation et de la correction des épreuves facultatives de "langues rares" au baccalauréat, premier grade universitaire. Cette mission qui lui est confiée et la croissance prévisible de la demande posent la question du rôle d'expert qu'il devrait jouer auprès des pouvoirs publics dans leur réflexion sur l'enseignement secondaire. On ne peut manquer de s'étonner, à ce sujet, de la contradiction entre une demande croissante d'enseignement des langues, notamment chinoises et arabes, et la diminution du nombre de postes ouverts au CAPES et à l'agrégation. Le CNÉ attire l'attention du ministère sur ce point et sur la nécessité de consulter l'INALCO sur cette question.

5 - Favoriser le plurilinguisme et le pluriculturalisme

Seul établissement universitaire français qui n'enseigne que des langues, dans un périmètre assez large, mais bien défini, l'INALCO ne peut avoir pour seules responsabilités la formation et la recherche, même si ces missions de base sont exercées avec une certaine spécificité. Le très grand nombre de langues enseignées et la situation de précarité ou de faible diffusion de certaines d'entre elles doivent nécessairement conduire l'INALCO à favoriser la connaissance et le développement harmonieux du plurilinguisme et du pluriculturalisme, du moins dans les domaines linguistiques qui lui sont réservés. De ce point de vue, l'INALCO semble avoir une fonction majeure dans des sociétés comme les nôtres, où les conflits entre peuples ont souvent des dimensions linguistiques et culturelles, où les phénomènes migratoires engendrent souvent des tensions et des difficultés d'intégration importantes, où se posent les questions de monopole linguistique, de respect des minorités, de protection et de mise en valeur du patrimoine... Sur le plan strictement national, cette mission générale se double d'une mission qu'on peut qualifier de socio-politique dont plusieurs enseignants de l'INALCO ont conscience : permettre à des personnes issues de l'immigration d'acquérir une connaissance sérieuse de leur langue et de leur culture d'origine.

6 - Assurer la responsabilité de la conservation d'un patrimoine culturel et linguistique fragilisé par la mondialisation

On en vient ainsi à l'idée d'un **conservatoire des langues et des cultures** qui doit être affirmée avec force et assortie des nuances et des conditions qui ont été définies dans le rapport, en particulier en ce qui concerne la dimension européenne de ce conservatoire. Mais il ne faut pas s'y tromper. La prise en compte des langues et cultures en péril et l'ouverture d'enseignements correspondants pour des publics qui seront souvent très limités ne peuvent pas être jugés à l'aune d'un concept de rentabilité analogue à celui qui prévaut pour des établissements plus classiques. Même s'il est possible, parfois, de bénéficier de partenariats, il y a là un enjeu national et international d'une grande importance dont le ministère de l'Éducation nationale doit avoir pleine conscience.

Enfin, l'une des missions essentielles de l'INALCO, qui découle des précédentes et qui est d'ailleurs suggérée dans le décret statutaire ("*favoriser [...] la coopération entre la France et les pays intéressés*"), est de mettre ses compétences, souvent exclusives, et son expérience au service de la communauté nationale, en réalisant des missions d'information, de conseil, d'expertise très diverses. Les pouvoirs publics français devraient certainement attacher plus d'importance aux services que peut rendre l'INALCO dans le domaine des relations internationales de la France et inscrire ces actions dans la durée et dans un cadre contractuel, comme cela a commencé à se faire au sein de la région Île-de-France.

III - Des voies nouvelles pour l'offre de formation

1 - Diversifier l'offre en fonction des publics

L'éventail des formations proposées par l'INALCO est une richesse exceptionnelle qu'il faut absolument préserver. Mais une bonne perception de la diversité des publics aussi bien que des missions oblige à rationaliser davantage cette offre de formation. La distinction des trois grandes catégories d'étudiants - ceux qui sont en cursus unique, ceux qui viennent chercher un complément de formation et ceux qui souhaitent trouver à l'INALCO un supplément linguistique et culturel - est certainement une bonne base de départ pour une clarification nécessaire et pour une adaptation du dispositif.

2 - ... sans toutefois renoncer à un haut niveau d'exigence

Dans tous les cas, il faut convenir que l'apprentissage d'une langue, dans sa relation à la culture et à l'histoire du pays, est toujours quelque chose de difficile et d'exigeant, surtout quand il s'agit de langues très éloignées des habitudes linguistiques et culturelles d'un européen d'Occident. Les exigences seront évidemment plus fortes et les motivations devront être aussi plus assurées dans les deux premiers cas, et l'INALCO a tout intérêt à maintenir un haut niveau d'excellence, au besoin en faisant jouer la sélection et la modulation des droits d'inscription chaque fois que cela lui est possible (DULCO, formation continue,...). Dans le cadre du LMD, l'INALCO a de nouvelles possibilités de professionnaliser davantage ces cursus, en fonction des attentes des publics étudiants telles qu'elles auront été recensées et analysées, en créant particulièrement des formations mixtes, en collaboration avec des établissements universitaires parisiens.

3 - Renforcer la pluridisciplinarité en concluant des partenariats

La pluridisciplinarité, qui est effective dans de nombreux cursus en raison de la relation privilégiée que l'INALCO établit entre la langue et son environnement social et culturel, devra être développée davantage. Certaines disciplines sont peu présentes ou inexistantes dans les cursus, par exemple le droit, l'économie, l'ethnologie. Plutôt que de faire créer systématiquement des emplois dans ces secteurs, l'INALCO devrait davantage jouer la carte du partenariat et de la complémentarité avec des universités parisiennes et donc avoir une véritable politique d'échanges d'enseignements.

La distinction entre les langues dites "concurrentielles" et celles qui sont "à public captif" est évidemment essentielle. Les secondes, qui sont les plus nombreuses, constituent la vraie spécificité et la vraie richesse de l'INALCO, mais ce sont elles aussi qui posent le plus de problèmes de pédagogie ou de recrutement d'enseignants. Pour les premières, les concurrentielles, l'INALCO doit absolument affirmer et assumer ses spécificités pédagogiques, qui le distinguent bien souvent des universités, mais en même temps prendre conscience des complémentarités qui peuvent exister et donc envisager des coopérations avec des universités parisiennes.

4 - Prendre en compte les attentes des populations migrantes

La troisième catégorie d'étudiants est beaucoup plus composite et plus difficile à cerner. Elle est souvent composée de migrants, ou surtout de descendants de migrants qui viennent s'informer, ou parfois se former, sur leur langue et leur culture d'origine, sans avoir nécessairement l'envie ou la possibilité de suivre une scolarité et de passer des examens de type traditionnel. Ces publics sont légitimes et leur accueil à l'INALCO peut être un important facteur d'intégration. Ils ne doivent certainement pas être mis à part, mais, sans aucun doute, ils doivent faire l'objet d'une gestion attentive et créative. Peut-être des certificats, constitués de blocs d'unités d'enseignement particulièrement adaptés à leur situation, pourraient-ils être envisagés.

5 - Développer les nouvelles technologies

La qualité générale de la formation devrait aussi être améliorée par un effort d'échange des informations sur les pratiques pédagogiques dans l'établissement afin de tenter d'harmoniser ces pratiques, mais également par le développement des technologies nouvelles. La réflexion sur l'offre en matière de nouvelles méthodes pédagogiques *in situ* ou "à distance" sera enrichie par des partenariats européens dans ce domaine et la constitution d'un véritable réseau pour une mise en oeuvre partagée de niveau international.

Enfin, l'INALCO aura le plus grand intérêt à tirer parti des solutions proposées par son service de formation continue : enseignement à distance, outils pédagogiques modernisés et orientation des publics... Cela sera particulièrement utile pour les aménagements à apporter aux cursus et à la scolarité des étudiants de la deuxième catégorie, quand il s'agit, par exemple, de cadres en activité qui ont besoin de compléter par une langue "rare" leurs acquis professionnels.

Le prochain projet de contrat devra accorder une part importante aux technologies modernes d'appui à l'apprentissage des langues.

6 - Insérer ses formations dans une carte renouvelée du paysage de l'enseignement des langues orientales en Île-de-France

D'une façon générale, la question de la répartition des formations en langues se pose avec acuité sur l'ensemble du territoire de l'Île-de-France. La réflexion prendra en compte la distinction entre langues à forts effectifs et langues à petits effectifs, qui sont l'exclusivité de l'INALCO. Mais il appartient au ministère de l'Éducation nationale de traiter cette question, qui devient urgente, en créant, par exemple, un groupe de travail qui pourrait réunir des représentants de l'INALCO et des universités de l'Île-de-France ainsi que des personnalités extérieures.

IV - Transversalité et valorisation de la recherche

Institution encore jeune, l'école doctorale doit trouver sa place au sein de l'INALCO dans le cadre de la mise en place du LMD, de façon à resserrer les liens entre les centres de recherche et les formations doctorales et à dynamiser ainsi ces formations.

La recherche à l'INALCO est importante et de qualité dans les différents domaines de son champ d'études, et particulièrement en matière de didactique des langues. Elle contribue fortement au rayonnement international de l'INALCO : en témoignent la diversité des échanges interuniversitaires, le grand nombre de publications scientifiques, la forte participation des enseignants-chercheurs de l'institut à des rencontres internationales et leur rôle moteur dans des programmes internationaux ambitieux, comme celui de l'Union européenne "Apprendre les langues nationales des pays d'Europe centrale et orientale candidats à l'entrée dans l'Union européenne" (ALPCU).

Conformément à l'histoire et à la structure de l'INALCO, cette recherche est conduite d'une façon générale sur la base des aires linguistiques et culturelles couvertes par l'institut. Ce type d'organisation, qui ne peut pas être remis en cause, car il traduit les réalités mêmes de l'INALCO et aboutit souvent à de bons résultats, favorise malgré tout l'individualisme de la recherche et la dispersion des chercheurs ou des équipes et, surtout, nuit à la coopération entre disciplines. C'est pourquoi doivent être encouragés les efforts entrepris actuellement par l'INALCO pour développer des recherches à caractère transversal orientées autour de quelques grands pôles.

Renforcer les coopérations scientifiques

Cette politique des axes transversaux devrait conduire également l'INALCO à multiplier les coopérations scientifiques structurelles, pour le moment assez limitées, avec les établissements universitaires parisiens (universités, EPHE, EHESS) et avec le CNRS. Ces coopérations plus étroites faciliteront l'intégration des étudiants de l'INALCO dans des équipes de recherche. Dans plusieurs secteurs géographiques, comme l'Asie du Sud-Est, le Japon, le monde arabe..., des initiatives doivent être prises pour rapprocher des équipes existantes sur Paris et l'Île-de-France, mettre en place des actions concertées en recherche et en formation à la recherche, susciter la création de nouvelles UMR : cela sera particulièrement utile pour le monde arabe, qui bénéficie à Paris d'un potentiel très important mais trop dispersé. Ces coopérations devront être mises

en oeuvre dans le cadre des contrats que le ministère passera avec l'INALCO et avec les autres établissements d'enseignement supérieur. Cette politique doit également dépasser le cadre national. Les coopérations internationales dans ces domaines très spécifiques sont essentielles non seulement à la qualité, mais aussi à la survie, de ces recherches.

Enfin, on retrouve avec la recherche la question générale du déficit de communication de l'INALCO. Les travaux des chercheurs, leur participation à des manifestations scientifiques nationales ou internationales, la densité de leurs réseaux de recherche à travers le monde méritent d'être bien davantage connus et valorisés. Des dispositions doivent être prises par le Conseil scientifique pour que les informations sur l'activité de recherche des membres de l'INALCO soient collectées et rassemblées d'une façon systématique et pour qu'à partir de ces données, une politique de valorisation de la recherche puisse être mise en place. Sur cet aspect aussi, l'établissement mériterait d'être soutenu par des moyens humains supplémentaires.

V - Pistes pour une amélioration du fonctionnement

1 - Utiliser davantage les marges de liberté que lui confère son statut

Pour réaliser ses différentes missions, l'INALCO devrait pouvoir s'appuyer davantage sur son statut qui lui laisse, en définitive et contrairement à ce qui est souvent dit, une grande liberté pour organiser son fonctionnement selon les objectifs qu'il se fixe et pour rompre avec la lourdeur des traditions et pratiques actuelles. Une modification du règlement intérieur a déjà permis de doter l'établissement de conseils et de commissions *ad hoc*. De nouvelles modifications devraient pouvoir assurer un fonctionnement plus démocratique, comme le choix des présidents de commission par les commissions elles-mêmes, la présence de droit des directeurs de département dans les conseils avec voix consultative et une réelle participation de l'ensemble des enseignants aux différentes instances. Mais c'est surtout sur les missions des différents départements, leur cohérence, leur fonctionnement et leur articulation avec les structures centrales qu'une réflexion doit être engagée sans tarder. Les résultats de celle-ci garantiront la réussite de la mise en place du LMD.

2 - Parfaire la maîtrise des outils de gestion, les fédérer et les intégrer

La gestion de l'établissement doit être modernisée pour parvenir à un meilleur pilotage. La construction d'indicateurs fiables et exploitables pour le budget, la scolarité, les emplois..., doit être une priorité. Les outils et les compétences existent déjà. Les services financiers et comptables, la division des ressources humaines, le service de scolarité ont effectué, dans les années passées, des travaux qu'il convient de fédérer et compléter. C'est ainsi que pourront être mis en oeuvre les véritables tableaux de bord indispensables à la conduite de la politique de l'établissement et à la valorisation de ses activités.

3 - Le soutien nécessaire de l'État en postes et en moyens financiers

Malgré les efforts récents de l'État, qui a accordé cette année une dotation supplémentaire, le niveau de financement reste insuffisant et obère toute tentative de développement dans le contexte actuel et dans la perspective de la future implantation. L'augmentation du nombre d'étudiants n'a pas été suffisamment accompagnée par des créations d'emplois d'enseignants et d'IATOS. Le ratio, établi par l'ANETES pour l'année 2003-2004, d'1 IATOS pour 81,6 étudiants le confirme dans sa place de "dernier de la classe" des établissements universitaires français.

VI - L'installation dans le pôle "langues et civilisations du monde"

1 - Un tournant dans son histoire ...

L'implantation prochaine sur le site de Tolbiac (Zac Paris Rive gauche) est un événement majeur dans l'histoire de l'INALCO qu'il convient de préparer avec beaucoup de soin. Maintenant que la réalisation du projet est enfin en vue dans des délais raisonnables, il est urgent d'anticiper d'une façon méthodique cette installation du point de vue matériel et financier, du point de vue de l'organisation générale des services et des départements, du point de vue des conséquences humaines que cela entraînera..., et surtout d'avoir une vision claire des objectifs visés et de la politique qui sera menée dans ce nouveau contexte.

2 - ... qui est l'occasion d'un nouvel élan ...

Car le transfert à Tolbiac ne sera pas simplement un changement de lieux. Certes, cela sera un immense avantage pour l'INALCO de pouvoir rassembler dans un nouveau bâtiment, adapté à ses besoins et à l'évolution des technologies, l'ensemble de ses formations actuellement très dispersées et, dans une deuxième étape, ses centres de recherche. Mais c'est surtout pour l'INALCO une chance exceptionnelle d'être situé dans l'environnement universitaire et de recherche qui est prévu à Tolbiac : Paris 7 et l'EPHE, et, surtout, dans les mêmes bâtiments que l'INALCO, la bibliothèque universitaire des langues et civilisations (BULAC) qui a pour vocation de fédérer les fonds documentaires aussi bien que les compétences de, déjà, neuf établissements partenaires et vingt-deux centres de recherche. Cet instrument de grande valeur pour le développement de la connaissance des langues et cultures du monde constitue la première phase et le fondement d'un projet de création d'une institution rassemblant le potentiel de recherche dans le domaine des langues et cultures du monde.

3 - ... pour attester du rôle de la France dans l'espace universitaire mondial

Dans ce nouveau contexte, l'INALCO aura beaucoup plus de possibilités de réaliser ses différentes missions, à condition de faire l'effort préalable de les redéfinir et de les préciser. L'insertion dans ce milieu d'enseignement et de recherche universitaire de Tolbiac, associée à la mise en place du LMD, devrait favoriser l'interdisciplinarité, aussi bien en formation qu'en recherche, et donc susciter de nouvelles synergies et coopérations avec des établissements universitaires présents à Tolbiac ou

ailleurs. Le bouillonnement culturel et linguistique qui existera sur le site, notamment grâce à la BULAC, devrait favoriser la démarche de l'INALCO en faveur du plurilinguisme et du pluriculturalisme, renforcer la dimension socio-politique de ses activités et donner tout son sens au concept de conservatoire des langues et cultures. L'INALCO est ainsi placé à un tournant décisif de son histoire. C'est son avenir qui est en jeu et, plus largement, la représentation que nous nous faisons des langues et cultures et de leur fonction dans l'équilibre du monde. L'INALCO a les moyens intellectuels de faire face avec succès à ce défi. Il lui reste à trouver la volonté et la capacité de mobilisation collective, d'une part, et l'aptitude à persuader son ministère de tutelle, d'autre part.

Table des matières

Présentation et enjeux	3
I La longue histoire des missions de l'INALCO	3
II Les missions que lui confère son statut actuel	4
III Domaines couverts et diplômes délivrés	5
IV Tableaux des chiffres-clés	7
1 - Les étudiants	7
2 - Les enseignants	8
3 - Les personnels IATOS	8
4 - Les ressources financières	8
5 - Le patrimoine immobilier	9
V Atouts et défis à relever	10
1 - Un capital unique au monde	10
2 - Des difficultés récurrentes	11
3 - Des marges d'action importantes	11
Démarche d'auto-évaluation de l'établissement	13
I Une démarche comprise et partagée	13
II Une appropriation du <i>Livre des références</i>	14
III Un rapport d'auto-évaluation très politique	15
IV La qualité de la formation et le renforcement des outils d'évaluation	16

Un établissement original en évolution	19
I Ambitions et stratégies	19
1 - Affaiblissement de l'enseignement et de la recherche en langues orientales dans le monde	20
2 - L'enseignement des langues orientales à l'INALCO	20
3 - Les leviers du changement	27
4 - Affirmer sa position dans le monde scientifique	32
II Gouvernement et démocratie	39
1 - Un cadre réglementaire à perfectionner	39
2 - Une présidence "diplomatique"	42
3 - Mobiliser les organes de gestion autour d'un projet commun et lever les contraintes	45
Liste des sigles	53
Réponse du président	57
Organisation de l'évaluation	63

Présentation et enjeux

I - La longue histoire des missions de l'INALCO

L'actuel Institut national des langues et civilisations orientales est un établissement original dans le paysage universitaire français. Son histoire, qui débute au XVII^e siècle, est étroitement liée à la politique extérieure de la France et aux relations qu'elle entretenait, ou souhaitait entretenir, avec les pays étrangers situés prioritairement à l'est de ses frontières. Ce lien politique souvent versatile et la présence de fortes personnalités à la direction ou dans le corps enseignant de l'établissement expliquent les multiples modifications ou précisions apportées à son statut et à ses missions quatre siècles durant. Il explique également la permanence de l'exigence d'ouverture au monde qui perdure plus que jamais dans l'esprit de ses responsables.

Héritière de l'École des jeunes de langues fondée par Colbert en 1669, l'École des langues orientales a été fondée par le décret de la Convention du 10 germinal an III (30 mars 1795). Elle est installée dans les locaux de la Bibliothèque royale.

Cette école publique est *"destinée à l'enseignement des langues orientales vivantes, d'une utilité reconnue pour la politique et le commerce"* (art.1). Les professeurs sont *"chargés de faire connaître à leurs élèves les rapports politiques et commerciaux qu'ont avec la République les nations qui parlent les langues qu'ils seront chargés d'enseigner"* (art. 4), mais cette prescription va progressivement tomber en désuétude et l'enseignement devenir plus scientifique et littéraire. Considérée comme le vrai centre des études orientalistes en Europe, elle accueille des élèves de toutes les nations qui la composent.

Ramenée par décret à sa *"destination primitive"* en 1869, l'École fournit les cadres de l'interprétariat et du drogmanat des Affaires étrangères. Elle n'en multiplie pas moins les liens scientifiques à travers le monde. Elle quitte les locaux, trop étroits et fort incommodes, de la Bibliothèque nationale et s'installe rue de Lille.

Le décret du 8 juin 1914 transforme l'École des langues orientales en École nationale des langues vivantes (ENLOV), en fait un grand établissement d'enseignement supérieur, et confirme la double vocation de l'établissement à assurer une formation pratique et à dispenser une formation scientifique dans les domaines où l'école exerce un monopole de fait. Les libertés accordées par le décret, notamment celle de ne pas soumettre le recrutement des enseignants à des conditions académiques, concourent fortement, par l'ouverture qu'elle permet, au développement de l'orientalisme en France.

Mais, à la veille de 1968, l'École connaît de grandes difficultés. L'administration a du mal à faire face à la progression des effectifs étudiants (2500) et du nombre de langues enseignées. L'absence d'autonomie financière, la pénurie des postes administratifs (7) et l'insuffisance des locaux, auxquelles s'ajoute la marginalisation de son corps enseignant, sont de plus en plus mal vécues et l'établissement souhaite une modification de son statut afin de mieux pénétrer dans le monde de l'enseignement supérieur.

C'est pour y répondre qu'en 1971 un décret rattache les Langues O', devenues Institut national des langues et civilisations orientales, à l'Université Paris 3 - Sorbonne nouvelle. L'INALCO peut ainsi délivrer des diplômes nationaux. Il garde son autonomie pédagogique et acquiert une autonomie financière. Il met en place de nouvelles structures, les départements, et une filière professionnelle : le Centre de préparation aux échanges internationaux ; il active un deuxième cycle, renforce les cursus, crée de nouveaux cours de civilisation, intensifie sa participation aux doctorats et obtient des locaux (Dauphine, Clichy, Asnières). Cependant, le rattachement à l'Université Paris 3, s'il a été très stimulant pour l'INALCO, ne se révèle pas viable. Les ambiguïtés administratives, les statuts spécifiques des enseignants de l'INALCO (professeurs des langues orientales, maîtres de langues, répétiteurs), les incohérences universitaires (diplômes de l'INALCO sous sceau Paris 3), ont, aux yeux des deux établissements, rendu souhaitable une séparation.

Par décret du 14 mai 1990, l'INALCO constitue un grand établissement au sens de l'article 37 de la loi du 26 janvier 1984 sur l'enseignement supérieur.

II - Les missions que lui confère son statut actuel

Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, l'INALCO constitue un grand établissement (art. 37 de la loi de 1984) avec pour missions *"d'assurer des formations initiale et continue portant sur l'étude des langues et des civilisations de l'Asie, de l'Afrique, de l'Europe orientale, de l'Océanie et des populations amérindiennes et sur la géographie, l'histoire, les institutions, la vie politique, économique et sociale des pays concernés, de développer la recherche dans ces différents domaines, de contribuer à la connaissance de ces différents pays et de favoriser les échanges et la coopération entre la France et les pays intéressés"* (art. 1).

L'institut délivre des diplômes propres et est habilité à délivrer des diplômes nationaux.

À ces missions académiques et culturelles, définies par la loi et conformes à celles qui sont assignées aux universités, s'ajoute l'ambition forte de l'institut de concourir à la reconnaissance et au respect des peuples et des cultures du monde et de contribuer à assumer ce rôle à la fois dans le cadre national et sur la scène des relations extérieures de la France.

III - Domaines couverts et diplômes délivrés

Seul établissement universitaire de ce type en France, l'INALCO enseigne actuellement 93 langues et cultures des cinq continents, dont 82 en cursus complets. Outre les diplômes énumérés ci-dessous, l'INALCO prépare, lorsqu'ils existent, aux concours du CAPES, de l'agrégation et des cadres d'Orient du ministère des Affaires étrangères.

En formation initiale, ces langues sont réparties en dix départements, monolingues ou plurilingues, et une section qui recouvrent des aires géographiques ou linguistiques. Ce sont :

- Afrique : berbère et ses dialectes (kabyle, chleuh, touareg), mandingue, peul, haoussa, bambara, yoruba, comorien, wolof, swahili, amharique, tigrinya, malgache ;
- Asie du Sud : bengali, ourdou, hindi, Romani, singhalais, tamoul, télougou ;
- Asie du Sud-est, Haute-Asie, Pacifique : khmer, lao, siamois, vietnamien, birman, népali, tibétain, indonésien et ses variantes (malais), filipino (tagalog), binissaya et ilokano, tahitien, lifou, bislama ;
- Chine : putonghua, cantonais ;
- Études arabes : dialectes arabes, arabe littéral, dialectes arabes maghrébins, maltais ;
- Eurasie : arménien, géorgien, langues türks (qazaq, tatar, azeri, ouzbek), langue mongole, coréen, persan, pashto, kurde, turc ;
- Europe centrale et orientale : albanais, grec moderne, roumain, lituanien, letton, hongrois, finnois, estonien, polonais, tchèque, slovaque, sorabe, macédonien, slovène, bulgare, bosniaque, croate, serbe, ukrainien ;
- Japon : japonais ;
- Hébreu : hébreu, judéo-arabe, judéo-espagnol, yiddish, araméen ;
- Russie : russe, biélorusse ;
- la section des langues et cultures d'Amérique : aymara, guarani, inuktitut, maya, nahuatl, quechua.

Ces départements préparent à des diplômes. Ce sont soit des attestations, soit des diplômes d'établissement (DULCO, CLC, DS, DREA), soit des diplômes nationaux : licences, maîtrises, DEA et doctorats.

En formation professionnelle (2^e et 3^e cycles) :

- Centre de préparation aux échanges internationaux (CPEI) ;
- filière Communication et formation interculturelles ;
- filière des Hautes études internationales (HEI) ;
- filière Français langue étrangère (FLE) ;
- filière Ingénierie multilingue ;
- filière Traitement automatique des langues (TAL).

Ces filières délivrent des licences, des maîtrises, DEA, DESS ou des diplômes d'établissement : diplôme de recherche et d'études commerciales, diplôme de recherche en études internationales, diplôme de recherches et études appliquées.

Le service commun de la formation continue délivre des certificats pratiques de langue et culture orientale et des certificats supérieurs de langue et culture orientale.

Les centres de recherche

Une école doctorale INALCO-Paris 3 et 25 centres de recherche, soit "géographiques", soit "transversaux" ou thématiques.

- 17 équipes et 2 PPF reconnus par la Direction de la recherche :

- Langage, langues et culture d'Afrique noire (LLACAN), UMR 8135 INALCO - Université Paris 7 ;
- Centre d'études des langues indigènes d'Amérique (CELIA) UMR 8133 ;
- Monde iranien, UMR 7528 INALCO - Université Paris 3 - EPHE ;
- Centre d'études de l'Inde et de l'Asie du Sud (CEIAS), UMR 8093 ;
- Centre Georges Dumézil d'études comparatives sur le Caucase (CEGEDECC), FRE 2454 INALCO-MAE ;
- Milieux, sociétés et cultures de l'Himalaya, UPR 299 ;
- Centre de recherches en grammaire et traitement automatique des langues (CERTAL), EA 2520 ;
- Centre de recherches russes et eurasiatiques (CRREA), EA 3576 ;
- Centre d'études de l'Europe médiane (CEEM), EA 2521 ;
- Centre d'études chinoises (CEC), EA 118 ;
- Centre d'études et de recherches sur l'Océan indien occidental (CEROI), EA 1439 ;
- Centre d'études balkaniques (CEB), EA 1440 ;
- Centre d'études japonaises (CEJ), EA 1441 ;
- Cercle arabisant de recherche sur le monde arabe (CARMA), EA 3574 ;
- Centre de recherches et d'études en arabe maghrébin (CREAM), EA 3575 ;
- Centre de recherche berbère (CRB), EA 3577 ;
- Asie du Sud-Est péninsulaire - peuples et contacts (CASEC), EA 3346 ;
- Centre de recherche sur l'oralité (CRO), PPF ;
- Cercle de linguistique de l'INALCO (CLI), PPF.

- 6 équipes INALCO :

- Centre de recherches et d'étude sur le sous-continent indien contemporain (CRESCIC-GRE) ;
- Centre d'études hébraïques et juives modernes et contemporaines (CEHJMC) ;
- Équipe de recherche interdisciplinaire sur les sociétés méditerranéennes musulmanes (ERISM) ;
- Groupe de recherche et d'échanges en littérature en langues orientales (GRELLO) ;
- Groupe de recherches et d'échanges en didactique des langues et des cultures (GRE-DLC) ;
- Centre de recherches en ingénierie multilingue (CRIM).

IV - Tableaux des chiffres-clés¹

1 - Les étudiants

Effectifs étudiants (inscriptions administratives)

2003-2004		1997-1998
Total	Primo-entrants	Total
12 039	1 714	11 380

Répartition des effectifs par diplôme (année 2003-2004)

1 ^{er} cycle (3 ans)		2 ^e cycle				
DULCO	dont 1 ^{ère} année	DS	Licence	Licence FLE	DREA - DREI	Maîtrise
8 170	5 178	108	975	166	104	687
3 ^e cycle			Concours			
DEA	DESS	Doctorat	CAPES		Agrégation	
163	93	247	16		9	

auxquels s'ajoutent : 473 auditeurs libres et 85 étudiants ERASMUS.

Inscrits prioritairement dans un autre établissement d'enseignement supérieur : 1781

Répartition des effectifs par département et filière (2003-2004)

Afrique	529
Asie du Sud	405
Asie du Sud-Est, Haute-Asie, Pacifique	736
Chine	2 008
Japon	1 718
Europe centrale et orientale	900
Proche et Moyen-Orient, Afrique du Nord	1 649
Hébreu	681
Eurasie	635
Russie	1 176
Langues et cultures des Amériques	143
Filières professionnalisantes	964

On note des inégalités de taille importantes entre les différents départements, renforcées par le caractère strictement monolingue de trois d'entre eux : Chine, Japon, hébreu.

¹ Les données chiffrées ont été fournies par les services de l'INALCO.

Répartition des effectifs par nationalité (2004-2005)

	Française	Européennes	Autres
1 ^{er} cycle	79,82%	3,6%	16,38%
2 ^e cycle	70,19%	5,94%	23,87%
3 ^e cycle	53,52%	9,87%	36,61%

Le pourcentage d'étrangers en 3^e cycle connaît une forte progression (46%).

Année d'obtention du baccalauréat des primo-entrants en 2004

Total	2004	2003	2000-2002	1995-1999	1951-1994
1 714	600	131	374	326	283

Plus du tiers des nouveaux inscrits ont obtenu leur baccalauréat depuis plus de cinq ans. La moyenne d'âge des inscrits est de 28 ans.

Total des boursiers : 1400 sur critères sociaux, outre 22 en DEA et 2 en agrégation sur critères universitaires.

2 - Les enseignants

Répartition des effectifs par corps (année 2004)

PR	MCF	Assistants + ATER + PRAG + PAST	Maîtres de langues	Lecteurs et répétiteurs	Total
58+6*	142	33	20	47	273

* emplois en surnombre

Source : MEN

3 - Les personnels IATOS

Évolution des effectifs de 2000 à 2004

Catégorie A		Catégorie B		Catégorie C		Total au 1 ^{er} sept	
2000	2004	2000	2004	2000	2004	2000	2004
25	27	25	28	61	64	111	116

Sources : MEN, INALCO

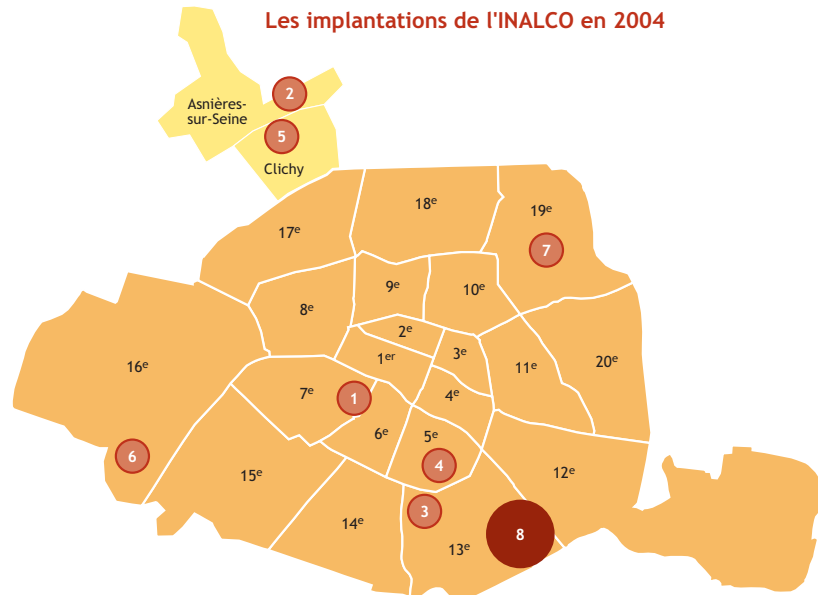
INALCO : 1 personnel pour 81,6 étudiants.

Moyenne nationale en LSH : 1 personnel pour 60,4 étudiants.

4 - Les ressources financières

Recettes 2003 : 5 909 000 €

5 - Le patrimoine immobilier



- | | |
|-----------------------------|--|
| 1 Centre de la rue de Lille | 5 Centre de Clichy |
| 2 Centre d'Asnières | 6 Centre de Dauphine |
| 3 Centre de Broca | 7 Centre Riquet |
| 4 Centre Censier | 8 Futur bâtiment de l'INALCO
(ouverture prévue en 2008) |

Localisations	Fonctions	m ² utiles	Nombre d'étudiants
2, rue de Lille (7 ^e) 1, rue de Lille (7 ^e), loué	Administration Locaux techniques Enseignement 3 ^e cycle et recherche Langues amérindiennes	1 281	417
Centre d'Asnières	Arabe	1 250	1 345
Centre rue Broca Villejuif (loué)	Recherche	380 550	204
Centre Censier	Finno-ougrien	160	202
Centre de Clichy	Enseignement Recherche Russe, hébreu Europe orientale Eurasie, FLE	3 060	3 588
Centre Dauphine	Enseignement 1 ^{er} et 2 ^e cycles Chine, Japon, Asie du Sud-Est, CPEI	1 800	4 873
Centre rue Riquet	Afrique	570	677
Futur bâtiment de l'INALCO (ouverture prévue en 2008)			

Source : INALCO

Graphisme : Nisa Balourd - CNÉ (2005)

Selon le référentiel des constructions universitaires 1997 (DES), la surface de référence par étudiant en lettres et langues est de 3,85 m². À Dauphine, un étudiant de l'INALCO dispose de 0,36 m².

Le projet de regroupement des différents sites d'implantation de l'INALCO ainsi que ceux de la BIULO, boulevard Jourdan, était inscrit dans le IX^e plan État-Région, dans le cadre du programme U 2000, pour 400 MF. Il avait fait l'objet d'une étude de programmation en 1993. Les surfaces théoriques estimées nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement étaient de 40 000 m² SHON (hors bibliothèque). Le projet avait été abandonné.

Ce projet a été de nouveau inscrit dans le contrat de plan État-Région 2001-2007 et le plan U3M à hauteur de 70 M€. Associé au projet de construction d'une grande bibliothèque regroupant les collections de neuf bibliothèques spécialisées, dont la BIULO, le futur bâtiment sera situé sur la ZAC Tolbiac. 30 000 m² de surfaces SHON seront réparties entre l'INALCO et la bibliothèque universitaire des langues et civilisations (BULAC). Les nouvelles surfaces créées accueilleront toutes les formations et l'administration de l'INALCO ; un bâtiment destiné aux équipes de recherche sera programmé ultérieurement sur un terrain situé à proximité immédiate.

Le choix de l'architecte a été notifié en décembre 2004. C'est la Région Île-de-France qui en assure la maîtrise d'ouvrage. L'ouverture de ce nouvel équipement est prévue pour fin 2008.

V - Atouts et défis à relever

1 - Un capital unique au monde

L'INALCO offre un capital unique au monde et reconnu comme tel par la communauté internationale. La diversité (93 langues enseignées à ce jour) et l'originalité de ses formations, la composition multiculturelle et inter-générationnelle de son public étudiant et enseignant, les multiples cursus possibles, classiques ou professionnalisants, la prise en charge aussi bien des débutants que de la formation "tout au long de la vie", la symbiose étroite entre les enseignements de langues et la culture des pays étudiés offrent à la France des éléments efficaces pour renforcer sa place dans une Europe élargie et sur les marchés mondiaux. Il lui fournit également un cadre pour accompagner sa politique d'intégration des populations migrantes.

L'établissement est pleinement conscient du fait que la reconnaissance de l'autre à l'échelle mondiale et le respect de la diversité des cultures face aux dangers d'une mondialisation non seulement économique, mais culturelle, passent par l'apprentissage des langues et la connaissance des cultures. De ce point de vue, il estime devoir remplir une fonction majeure dans des sociétés comme la nôtre, où les conflits entre peuples ont souvent des dimensions linguistiques et culturelles, et où se posent des questions de monopoles linguistiques, de respect des minorités, de protection et de mise en valeur du patrimoine.

La responsabilité de l'INALCO dans ce domaine est renforcée par la disparition progressive de ces enseignements non seulement en Europe, mais dans le monde. Les objectifs de rentabilité ou les crises économiques et politiques amènent, à l'Ouest comme à l'Est, les pays à concentrer leurs efforts sur l'apprentissage des langues "majoritaires" (anglais, espagnol, français, allemand mais aussi arabe, japonais ou chinois) au détriment des autres. Par ailleurs, ces apprentissages eux-mêmes, envisagés

comme vecteurs de l'action commerciale, s'ils gagnent en efficacité immédiate, se détachent des contextes culturels et d'une action à long terme.

2 - Des difficultés récurrentes

Depuis le précédent passage des experts du CNÉ en 1991, la situation de l'établissement ne s'est pas améliorée. Pour la direction, les problèmes de locaux, d'encadrement, de financements et de reconnaissance par la tutelle et le monde universitaire non seulement perdurent, mais s'amplifient. L'augmentation du nombre d'étudiants, la dégradation des conditions d'accueil confrontées au sentiment partagé de l'utilité croissante des formations proposées exacerbent le débat et rendent urgente une réflexion sur les missions mêmes de l'établissement, son périmètre d'action et ses conditions d'exercice.

3 - Des marges d'action importantes

L'INALCO n'est pas une université, même si les missions de formation et de recherche qui lui ont été dévolues par le décret de 1990 et la taille de ses effectifs étudiants ressemblent grandement à celles des universités. Cette ambiguïté, qui peut rendre complexe la gestion, n'en est pas moins porteuse de beaucoup de possibilités.

La souplesse de son statut de grand établissement lui donne le pouvoir de fixer ses propres règles d'accueil, de formation, d'attribution de diplômes et de s'organiser en conséquence. À ce titre, il doit clarifier ses objectifs, définir les limites de son action sur le territoire francilien et national en complémentarité et en partenariat avec les institutions universitaires qui ont des cursus de langues "orientales" et opérer des choix. En affirmant sa place, il n'en défendra que mieux sa position face au ministère.

Les efforts menés pour une meilleure prise en compte de la professionnalisation et des possibilités offertes par la formation continue manifestent une volonté de faire évoluer l'offre de formation vers la conception de parcours plus diversifiés, adaptés à l'hétérogénéité des souhaits de ses publics. L'exploration de voies nouvelles différenciant cursus unique, cursus complémentaire ou désir de culture et d'intégration sociale permettront une meilleure orientation des publics et de meilleurs résultats.

L'appui des enseignements sur la recherche constitue la force et l'originalité de l'institut et lui permet de se différencier d'une "école de langues". Les équipes de chercheurs travaillent en partenariat avec les spécialistes de nombreuses universités et centres de recherche, et cette mixité permet des rapprochements et des échanges qui seront renforcés par la création, dans un même bâtiment que l'INALCO, d'une importante bibliothèque de recherche (la BULAC) regroupant les collections spécialisées de toutes ces institutions. Cette opération est porteuse de projets multiples et va créer une dynamique nécessaire pour répondre aux questions posées par les enjeux de la mondialisation. La construction, à proximité immédiate, d'un pôle recherche rassemblant le potentiel scientifique de l'INALCO et de multiples partenariats de haut niveau va attirer des chercheurs du monde entier et favorisera la coordination et le développement des recherches orientalistes. Les répercussions de ce projet sur la lisibilité et la spécificité de l'offre de formation orientaliste sont une occasion unique pour l'INALCO de mener à bien des réformes qu'il a toute liberté d'engager.

L'ouverture du nouveau bâtiment, situé dans un quartier universitaire en développement, va lui permettre de rassembler toutes ses formations et, à terme, ses centres de recherche. Ce projet est un moment fort de son histoire. Associé à la mise en place du LMD, il fournit l'occasion de mettre en œuvre une véritable démarche de transversalité et d'exploiter au mieux le multiculturalisme favorisé par le regroupement sur le site.

Enfin, le CNÉ a constaté l'attachement très fort des étudiants, enseignants et personnels à l'institution. Cet attachement est porteur d'une capacité à s'adapter à des changements et à de nouvelles méthodes de travail tant dans le domaine de la pédagogie que de la gestion de l'établissement.

Démarche d'auto-évaluation de l'établissement

La première rencontre du CNÉ avec l'établissement a eu lieu le 4 février 2004. Le président a présenté le rapport d'auto-évaluation à l'équipe du comité le 8 juillet 2004 et les expertises sur place se sont déroulées du 25 au 27 octobre 2004.

I - Une démarche comprise et partagée

Cette évaluation s'est déroulée dans un climat chaleureux manifestant un intérêt réciproque. La mobilisation d'un nombre important d'enseignants, d'étudiants et de personnels administratifs aux différents stades du processus d'évaluation témoigne d'une volonté de participation qui va au-delà du charisme du président et qui dément un isolationnisme parfois reproché à l'établissement.

Lors de la première visite du CNÉ, l'équipe du président, les élus des conseils centraux, les directeurs des départements, les responsables administratifs et les étudiants ont exprimé à la fois leur désir de collaboration, leur adhésion à la démarche et une bonne intelligence de l'esprit du *Livre des Références* que la présidence avait mis à leur disposition sur le site web de l'établissement. Les échanges, lors de cette première journée, ont également permis de faire le point sur les changements, les avancées et la pérennité de certains problèmes depuis le dernier passage du CNÉ en 1991.

Un comité de pilotage, composé de l'équipe de direction (vice-président du CS, présidents des commissions des relations internationales, des locaux et des études et secrétaire générale), des représentants des administratifs au Conseil d'administration (scolarité, agence comptable) et de deux représentants étudiants (CA et CS), a été chargé par le président de collecter les réponses au *Livre des références* et de faire remonter informations, opinions, sentiments et analyses jusqu'à la présidence. Ce groupe s'est réuni plusieurs fois afin de confronter les résultats des enquêtes. La part active des étudiants s'est traduite dans un document remis au président, qui répondait point par point aux différentes parties du référentiel et qui a été intégré au document final.

Le rapport a été rédigé par le président, puis lu et amendé par le comité de pilotage. Il reflète, de son point de vue et dans la mesure du possible, l'image qu'a de lui, à travers toutes ses composantes, l'INALCO. Il se présente comme une synthèse critique du fonctionnement et du positionnement politique de l'établissement qui utilise le *Livre des références* comme cadre de réflexion et l'adapte à la spécificité de son statut et au message à faire passer.

Selon le président, il a "fourni l'occasion d'une réflexion sur un grand nombre de points dont nous n'avions pas ou très peu conscience et de poser des questions qui ont été de la plus grande utilité" et a contribué positivement à l'élaboration du prochain projet d'établissement (2006-2009).

La présentation orale du rapport rédigé par le président, qui s'était déplacé seul, aurait pu faire craindre une main-mise de la direction sur l'évaluation. Le déroulement des expertises nous a prouvé le contraire. Le président s'est effacé devant les nombreux interlocuteurs et les discussions ont été très libres et critiques. Elles ont permis, autour des questions portant non seulement sur le fonctionnement, mais surtout sur les missions même de l'établissement, des confrontations de points de vue qui n'avaient jamais eu lieu et ont auguré la poursuite de larges débats vivement souhaités par l'ensemble des présents, étudiants compris. Les raisons du déficit de communication entre les départements seront développées dans tout le rapport et le CNÉ espère que sa contribution à cet éveil aura été décisive.

II - Une appropriation du *Livre des références*

Le *Livre des références* a été utilisé comme une "feuille de route" par le comité de pilotage, qui a dû effectuer des choix ou des adaptations des références ou critères plus conformes à la spécificité de l'établissement et à ses missions, différentes de celles d'une université.

Le rapport d'auto-évaluation présenté est une synthèse qui s'interroge sur l'adéquation des statuts et des moyens que se donne l'établissement ou que lui donne sa tutelle pour satisfaire aux missions auxquelles il est fortement attaché : répondre aux aspirations de ses étudiants et remplir son rôle national et, par voie de conséquence, international, de conservation et de diffusion de langues "rares" et parfois en voie de disparition.

Lors de son exposé oral, le président a mis l'accent sur les potentialités de l'établissement confrontées à ses problèmes. Ces potentialités tiennent essentiellement à la spécificité de ses domaines, à l'attachement de toute sa communauté, à la demande croissante de son offre de formation et aux liens étroits qu'il entretient avec un nombre très important de pays étrangers. Les problèmes sont récurrents : insuffisance de l'accueil des étudiants et de l'encadrement pédagogique, dispersion et insuffisance des locaux, absence de participation des enseignants à la politique, désintéret de la tutelle.

Ce sont ces différents thèmes que l'on retrouve dans le rapport qui s'articule selon les trois grands chapitres du *Livre des références* : politique de formation, politique scientifique et management de l'établissement au service de ses missions. Mais à l'intérieur de chaque chapitre, l'argumentation développe une approche très systémique de chaque référence et en bouleverse l'ordre afin de rendre cohérent le message général.

Le diagnostic développé est particulièrement clair et sans "langue de bois". C'est un document politique fort qui examine sans concession les différents problèmes vécus et propose des solutions qui, globalement, reprennent les demandes du contrat quadriennal (signé en octobre 2004, en même temps que le passage du CNÉ).

III - Un rapport d'auto-évaluation très politique

La question de l'avenir de l'établissement et la volonté d'en conserver l'originalité et la richesse sont affirmées avec force mais confrontées à l'énoncé des difficultés, freins et entraves aux projets ou au fonctionnement. Cette analyse, à la fois lucide et critique, de la richesse et de la complexité de l'établissement, soumet toute avancée vers un progrès à des conditions qui lui semblent dépasser son pouvoir propre. Derrière les stratégies évoquées pour résoudre les difficultés pointent des inquiétudes liées à la capacité de l'établissement à évoluer, à faire face financièrement, à renforcer la démocratie et à conforter le pouvoir.

On relève que tous les problèmes exposés sont présentés selon une logique binaire confrontant une grande clairvoyance face aux missions et aux progrès à accomplir à la faiblesse des moyens humains, immobiliers et financiers disponibles. L'exercice introspectif montre là ses limites. L'intériorisation des problèmes ne favorise pas le développement d'une évaluation qui s'appuie sur des méthodes et des outils objectifs.

Selon le rapport, l'obstacle majeur à la gestion des sur-effectifs et à la mise en place d'une politique de formation adaptée à la diversité des publics et de ses attentes se résume à la pénurie d'enseignants et de locaux. L'INALCO recrute des étudiants dans la France entière et, réalité de la mondialisation oblige, la demande ira croissant et il est vrai qu'il faudra y répondre. L'instauration de quotas, telle qu'elle a été pratiquée cette année, n'est pas une solution satisfaisante et va, pour beaucoup, à l'encontre de la vocation même de l'établissement. La direction a pleinement conscience de la nécessité de mieux connaître ces publics pour définir sa politique d'accueil et de formation. Les moyens sont présents : le logiciel APOGEE est en place dans l'établissement et géré par un personnel compétent et motivé. Le détail et les statistiques, non seulement de la composition du public mais aussi de ses résultats universitaires et de son insertion professionnelle, peuvent fournir des données utiles à la mise en place de formations adaptées, de droits d'inscription différenciés et d'une meilleure orientation. De l'avis même de l'établissement, ces données ne sont ni développées, ni communiquées, ni exploitées à des fins d'aide à la décision de sa politique globale.

Il en est de même de l'évaluation des enseignements, qui se heurte à la conviction de la direction que la position même de l'enseignant est contradictoire avec celle de l'enseigné, et que les dangers pour l'un comme pour l'autre d'une telle démarche sont supérieurs aux bénéfices espérés. Cette évaluation est cependant demandée par les étudiants qui ont mis en place avec succès des opérations dans ce sens dans certains départements.

Les tentatives de comparaison avec des établissements ou des formations analogues, qui seraient un moyen de mesurer les déficits et de s'approprier les bonnes pratiques en matière de pédagogie, sont utilisées comme un moyen pour défendre l'originalité de l'INALCO et non comme un moteur pour amorcer des progrès.

Le constat, réel, de la pénurie de postes d'enseignant et d'administratif, renforcée par la multiplicité des langues et la dispersion des sites, motive une certaine paralysie, consciente et déplorée, mais il apparaît également que la gestion des personnels enseignants et administratifs ainsi que des heures complémentaires est restée "artisanale" et ne bénéficie pas encore des logiciels informatiques proposés par le ministère. L'attachement des personnels à l'institut permet de pallier de nombreux problèmes, mais ne doit pas masquer les progrès à faire dans la formation à l'utilisation des technologies modernes.

Les crédits sont absorbés par la maintenance et la mise en sécurité des bâtiments, réduisant toute la politique de l'établissement en matière d'innovation pédagogique, d'aide à la mobilité des étudiants et des enseignants.

L'évocation du statut de l'établissement et du règlement intérieur qui le complète parcourt le document. Bien que très attaché aux marges d'autonomie et à la liberté que lui octroie son cadre statutaire, le rédacteur du rapport souligne qu'il est source d'inquiétudes et exprime la nécessité d'actualiser son règlement intérieur sur la base de conseils juridiques qu'il a du mal à obtenir. Cette légitimité lui paraît essentielle pour pérenniser les missions qui lui sont confiées et justifier l'appui et la reconnaissance qu'il attend des autorités de tutelle. Elle est la garantie du soutien de l'ensemble de l'établissement et non pas de son seul président à la politique menée. Si le rapport mentionne qu'actuellement "*l'autonomie se résume à la gestion de la pénurie*", il n'en demeure pas moins que l'INALCO tient avant tout à son statut qui le laisse libre de mener ses réformes.

Le rapport était accompagné d'une documentation détaillée fournissant, pour l'essentiel, des données brutes (tableaux détaillés des inscrits, des diplômés, des enseignants, comptes rendus de conseils, comptes financiers portant sur une dizaine d'années). Cette documentation, parfois jugée insuffisante par les experts, a été complétée sur place par les différentes composantes et services.

Convaincus du bien-fondé des ambitions de l'INALCO, les experts français ou étrangers ont eu pour tâche d'évaluer les problématiques développées dans le rapport d'auto-évaluation. Leur mission a consisté non seulement à juger de l'efficacité des outils d'aide à la décision mis en place et des progrès à y apporter, mais à essayer de dégager la possibilité d'une troisième voie pour tenter de sortir de la stricte confrontation entre les moyens et les potentialités afin de faire évoluer la gouvernance et la gestion un peu familiale de l'établissement.

Ils ont été eux-mêmes confrontés à la difficulté de se référer à des modèles déjà existants dans le cas de cette institution "unique au monde". Les indicateurs officiels du ministère ne permettent pas de traduire la spécificité et des publics et des études menées à l'INALCO. Les organismes étrangers sont peu comparables ; de taille plus modeste, ils ont également des pratiques de recrutement et d'organisation des études complètement différentes.

IV - La qualité de la formation et le renforcement des outils d'évaluation

Les experts ont pu constater tout au long de leurs visites la qualité des rapports que l'établissement a su établir avec ses publics. L'attention et le soin portés aux divers documents destinés à l'information des étudiants montre l'importance que tous les responsables accordent au déroulement des études et aux perspectives professionnelles offertes par les formations. Des livrets très complets sont distribués dans les départements. Ils détaillent le contenu et l'organisation de l'enseignement, les modalités des examens,

les bourses à leur disposition et les détails pratiques pour les obtenir, et tous les éléments utiles à la poursuite des études dans et hors de l'INALCO. Il est également fait mention des débouchés éventuels ou de leur absence. Le site web de l'établissement, repensé récemment et traduit en plusieurs langues, donne accès à toutes les informations sur l'institut et permet, grâce à l'intranet, la communication avec les enseignants, les responsables administratifs, les associations et entre étudiants. La clarté de ces informations prend en compte la diversité d'origine des publics, manifestant par là le respect et l'attention accordés aux étudiants et enseignants.

Dans cet esprit, la Charte de l'étudiant, qui conditionne leur inscription, insiste sur l'importance apportée au respect des peuples, des cultures et de la laïcité, et sur les sanctions qu'encourrait toute personne manquant à cette obligation.

Le CNÉ a pu également constater sur place la qualité de l'écoute accordée aux étudiants par l'ensemble de la communauté, président compris, puisque *"sa porte est toujours ouverte"*. Les équipes de responsables de département ont une connaissance et une volonté de satisfaire un public aux mentalités et comportements très divers qui doivent être soulignées.

Les étudiants ont insisté dans leur rapport sur la qualité et le bon niveau des enseignements qui leur sont dispensés malgré les conditions déplorables dans lesquelles ils s'exercent, et la faiblesse des outils d'accompagnement à la pédagogie dont ils disposent (TICE, audiovisuel et même documentation sur place dans les sites externalisés).

L'importance donnée aux personnes qui fréquentent l'établissement constitue le facteur essentiel de leur attachement partagé à la maison *Langues O'* et de la réputation qu'elle a acquise dans les pays étrangers.

Cet effort, cependant, ne se manifeste pas avec autant d'application dans l'utilisation des outils de gestion et de gouvernance. Si les dispositifs et les logiciels sont en place, leur développement, mais surtout leur utilisation à des fins d'efficience, est à encourager. C'est à ce prix que l'établissement se connaîtra de façon plus objective et que ses résultats ne seront pas comparés à l'incomparable. Le développement des applications des logiciels de gestion et d'organisation permettra d'exposer à l'ensemble de la communauté universitaire et aux autorités une efficacité attestée par des chiffres et statistiques.

L'établissement est en voie de redresser son déficit de communication interne ; par contre, de gros efforts sont à fournir en direction non seulement des partenaires éventuels, mais de toute la société. Les travaux des chercheurs, les colloques, les débats sur des thèmes brûlants d'actualité devraient légitimement faire l'objet d'une plus grande publicité et contribuer ainsi au progrès de la société.

Un établissement original en évolution

Sa position originale dans le paysage universitaire et le contexte mondial exigent de l'INALCO que non seulement il fournisse des réponses efficaces aux demandes d'un public très diversifié, mais qu'il assume un rôle national et international.

L'ampleur de ses missions d'enseignement supérieur, son rôle dans la conservation du patrimoine linguistique mondial et la générosité de ses ambitions sociales et culturelles dépassent largement les responsabilités d'un établissement "monodisciplinaire". Les défis sont nombreux : concilier la réponse à une demande massive de formation dans certaines langues et la nécessité de conserver l'étendue de son catalogue ; affirmer sa spécificité dans les domaines où il est en concurrence avec d'autres établissements ; fournir des diplômes et des compétences adaptées aux désirs de ses publics ; développer, organiser et valoriser sa politique de recherche. Les moyens humains et financiers dont il dispose sont-ils à la mesure de ces enjeux ? Les stratégies envisagées pour rationaliser son offre de formation, améliorer ses performances tout en maintenant la qualité et l'originalité du rôle qu'il entend jouer, non seulement sur la scène universitaire nationale mais aussi dans la société, sont-elles partagées par l'ensemble de sa communauté ?

La mise en place du LMD et le transfert et le regroupement de ses départements et services dans le futur bâtiment à Tolbiac sont des occasions uniques pour se tourner vers l'avenir, adapter son offre de formation et ses structures à ses responsabilités, acquérir la reconnaissance à laquelle il aspire auprès de la communauté universitaire française et pour maintenir sa réputation d'excellence à l'étranger.

I - Ambitions et stratégies

Les politiques de formation et de recherche de l'INALCO se développent dans un contexte à la fois national et international. L'étude et la compréhension des enjeux internationaux actuels sont une évidente nécessité et sa mission ne saurait s'accomplir sans une réflexion sur les partenariats, collaborations et réseaux à mettre en place ou à renforcer. La spécificité de l'institut en matière de publics, de formations et d'axes de recherche se justifie par une recherche de complémentarité avec les établissements et instituts de recherche orientalistes français et étrangers.

1 - Affaiblissement de l'enseignement et de la recherche en langues orientales dans le monde

Si l'enseignement de langues à forts effectifs comme le chinois, le japonais ou l'arabe continuent à se développer dans le monde, la situation de l'enseignement des langues "rares" dans les universités se dégrade partout et particulièrement en Europe. Dans ce domaine, l'ex-Union soviétique et l'ex-RDA (avec l'Université Humbolt) étaient les seuls pays européens à avoir fortement investi dans l'enseignement et la recherche ; la chute de leur régime politique a fait disparaître cette offre. Seule la SOAS (*School of Oriental and African Studies*), qui est un département de l'Université de Londres, offre une diversité comparable à celle de l'INALCO, mais limitée aux pays d'Asie et d'Afrique. On ne trouve d'établissement de ce type ni en Amérique (Nord et Sud), ni en Australie. La Chine, la Corée et le Japon ont développé et financé des établissements publics et privés qui offrent des formations universitaires actuellement adaptées strictement aux besoins de l'industrie et du commerce.

En France, l'enseignement d'une vingtaine de langues "orientales" est assuré par les universités à des niveaux différents, car nombre d'entre elles se limitent à offrir une initiation aux "petites langues". À Paris, les universités de Paris 3 pour l'arabe, le persan et l'hébreu, de Paris 4 pour l'arabe, l'hébreu et les langues slaves et Paris 7 pour le chinois, le japonais, le coréen et le vietnamien proposent des cursus complets.

2 - L'enseignement des langues orientales à l'INALCO

Face au désengagement des universités étrangères, où le nombre de langues enseignées ne cesse de diminuer puisque la SOAS elle-même vient d'interrompre ses formations de kurde, de yoruba, de berbère et de môn, l'INALCO maintient et accroît le nombre de ses langues, assurant ainsi une couverture quasi exhaustive des langues et dialectes parlés dans un grand nombre d'aires géographiques ou de pays. Cette richesse attire un nombre croissant d'étudiants dont les motivations sont très variées.

Spécificités des publics

L'étude de la diversité des publics conforte la double mission que l'établissement entend assurer : formation universitaire et rôle social et culturel. En effet, de nombreux éléments permettent de distinguer les étudiants de l'INALCO des étudiants traditionnellement inscrits dans les universités. Un premier indice est fourni par une moyenne d'âge globale de 28 ans, supérieure à la moyenne nationale. Cette donnée est renforcée par le fait que 75% de ces étudiants sont inscrits en premier cycle. L'étude des dossiers des "primo-entrants" en 2004 révèle que plus d'un tiers d'entre eux a obtenu le baccalauréat depuis plus de cinq ans. En deuxième cycle, la fourchette des âges se répartit entre 28 ans pour les étudiants de japonais et 38 ans pour les étudiants d'hébreu ; parmi les étudiants élus rencontrés, plusieurs avaient deux à trois fois l'âge des étudiants les plus jeunes.

En l'absence de statistiques fines sur la composition des cohortes d'étudiants et la variété de leurs attentes, les experts du CNÉ s'en sont remis à la bonne connaissance qu'en ont les responsables de département. Cette approche permet de définir des catégories différentes selon les buts poursuivis afin d'expliquer les comportements divers face au contenu des formations et à la sanction des examens.

La première catégorie est composée des étudiants en cursus unique, qui sont des débutants réels dans l'apprentissage d'une ou de deux langues et qui viennent poursuivre et valider un cursus complet pour ensuite s'insérer dans la vie active. Cette catégorie s'apparente à celle couramment rencontrée dans les universités. Une partie de ces étudiants se dirigent vers les filières professionnalisantes à partir du deuxième cycle.

La deuxième concerne les étudiants qui viennent chercher à l'INALCO un complément à la formation "disciplinaire" qu'ils suivent dans une autre université. 1780 étudiants ont été recensés en 2004 comme ayant souscrit une inscription prioritaire dans un autre établissement d'enseignement supérieur. C'est dans le domaine de cette compétence disciplinaire qu'ils auront tendance à chercher un emploi.

La troisième est constituée principalement par des étudiants en formation "tout au long de la vie" motivés par l'intérêt qu'ils portent à telle ou telle culture ou civilisation. Certains sont inscrits en auditeurs libres (473) mais la plupart sont difficilement identifiables car ils sont actuellement confondus avec la première catégorie. Ces personnes n'éprouvent pas le besoin, ou n'ont pas la possibilité, de passer des examens, mais viennent chercher à l'INALCO un supplément linguistique et culturel ou une information sur leur communauté d'origine. Lors de la rencontre avec les enseignants d'arabe à Asnières, ceux-ci ont insisté avec force sur l'enjeu social et politique considérable que constituait la possibilité pour beaucoup de Français d'origine maghrébine de venir suivre des enseignements à l'INALCO : c'est un facteur important d'intégration et un moyen d'empêcher que cette curiosité soit satisfaite uniquement par l'enseignement reçu dans les mosquées. C'est un exemple parmi d'autres, sans doute d'une actualité plus forte, qui montre que l'on ne doit pas négliger ce type de public qui n'est pas forcément motivé par une scolarité véritable et qui ne passe pas toujours des examens.

Restent enfin les étudiants en formation continue. Recrutés selon les schémas classiques, ils poursuivent des formations diplômantes ou suivent des stages ponctuels organisés à la demande de leur employeur.

Il est à noter également qu'un certain nombre d'étudiants s'inscrivent dans des formations à leur langue maternelle et que cette population, dont il n'est pas facile de cerner les motivations diverses - formation à bon compte ou réel besoin -, pose des problèmes pédagogiques. Elle est ressentie comme une véritable inégalité et un argument au "décrochage" par les autres étudiants, tout particulièrement en premier cycle et dans les formations à effectifs limités. La possibilité qui leur est accordée de valider deux années en une devait permettre de limiter la pénalisation des autres étudiants. Elle est peu utilisée et peu efficace.

Dans leur rapport d'auto-évaluation, les étudiants ont insisté sur leur attachement à l'institut et sur leur conviction qu'un enseignement exigeant et de qualité, tourné vers les problèmes contemporains, était dispensé dans les différents départements. Ils ont également insisté, tout comme leurs responsables, sur l'importance de la communauté pluri-culturelle rassemblée au sein de ces départements. La présence d'enseignants et d'étudiants originaires des pays étudiés, l'imprégnation et les échanges qui en découlent, offrent un cadre vivant à l'apprentissage de la langue et une ouverture à la culture et aux problèmes socio-économiques ou religieux qui se posent dans ces pays.

L'hétérogénéité de ces publics et la diversité de leurs attentes en matière de contenus des enseignements et de méthodes pédagogiques, les implications très diverses des uns et des autres, exigent de l'établissement une souplesse et une adaptabilité qui ne seront réalisées qu'à partir d'une volonté déclarée de les distinguer.

Une identification très précise des divers types de publics, et tout particulièrement de ceux qui suivent les enseignements des départements à très forts effectifs, doit être menée afin de leur proposer des cursus plus conformes à leurs souhaits et possibilités. Le service de la scolarité possède les outils et la conviction suffisante pour établir de tels diagnostics.

Académisme des cursus

Contrairement à la réponse que pourrait attendre une telle diversité de publics, les cursus de formation proposés aux étudiants sont très traditionnels et linéaires.

Le premier cycle, qui accueille les grands débutants en langue, est, pour la majorité des langues enseignées (88), de deux ans pour valider le certificat de langue et civilisation orientale (CLC) et de trois ans pour valider le diplôme unilingue en langue et civilisation orientale (DULCO). Ces deux diplômes sont des diplômes d'établissement. Ces premiers cycles ont pour mission de donner aux étudiants des bases solides dans une langue et des éléments de civilisation sur l'aire géographique concernée.

Certaines langues, en particulier les langues enseignées dans la section langues et cultures des Amériques (aymara, nahuatl, guarani, purépecho), ne font l'objet que d'une initiation validée par une attestation ou inscrite dans le cadre d'un autre diplôme.

Le DULCO donne accès à un diplôme national, la licence (LLCE, LLCE mention FLE, licences bi-disciplinaires) ou à un diplôme d'établissement, le diplôme supérieur (DS). 59 licences étaient habilitées en 2003. À ce stade, la formation en littérature est renforcée et des enseignements spécialisés, ouverts sur le monde contemporain, sont dispensés.

En deuxième année de deuxième cycle, les étudiants peuvent s'orienter vers la maîtrise (23) ou le diplôme d'étude et de recherche appliquées, diplôme d'établissement à finalité professionnelle qui prépare aux carrières des relations internationales : commerce, culture, ONG, ingénierie multilingue et traitement automatique des langues, et aux concours du ministère des Affaires étrangères, cadre d'Orient.

L'établissement prépare aux CAPES et à l'agrégation de chinois, japonais, arabe littéral et hébreu en collaboration avec d'autres établissements universitaires parisiens.

L'INALCO propose quatre DEA et doctorats. L'accès au troisième cycle est conditionné à une parfaite maîtrise de la langue, ou des langues, des pays étudiés. La particularité de l'INALCO à ce niveau est d'imposer l'étude de documents en langue originelle, quel que soit le domaine scientifique étudié.

Les filières professionnalisées proposent des DESS en commerce international, études internationales, traductique et gestion de l'information et ingénierie multilingue.

La multiplication du nombre de langues (93) se traduit par un nombre important de diplômes proposés (273) et ne doit pas masquer le manque de souplesse d'un système qui s'applique à des catégories et des quantités d'étudiants très différentes.

Indigence des locaux d'enseignement et des conditions d'études

Le fonctionnement de l'institut sur plusieurs sites (six) est une caractéristique qui lui est commune avec d'autres établissements parisiens.

Mais les principaux sites d'enseignement ne sont pas, à l'exception du centre Dauphine, bien reliés à la rue de Lille. Les centres de Clichy et d'Asnières sont particulièrement difficiles d'accès, car situés à 5 kilomètres à pied de la station de métro la plus proche.

Dauphine accueille les départements d'Asie du Sud, d'Asie du Sud-Est et Haute-Asie, de chinois et de japonais, et les filières CPEI et CFI, soit près de 5000 étudiants, c'est-à-dire de la moitié des effectifs de l'INALCO. Les laboratoires de langues et les installations du Centre de ressources pédagogiques - audiovisuel - informatique - multimédia (CERPAIM) ne correspondent en aucun cas à de tels nombres d'étudiants en langues. Une annexe de la bibliothèque interuniversitaire des langues orientales (BIULO) offre 180 places de travail et 20 000 documents à consulter sur place ou à emprunter, offre dérisoire au regard des critères habituels et déjà insuffisants qui sont pratiqués dans les bibliothèques universitaires parisiennes. Les salles d'enseignement affectées à l'institut ne lui suffisent pas et il est obligé de louer à sa consœur des locaux supplémentaires en fonction des besoins et des disponibilités.

Là se trouvent les plus gros effectifs en première année de DULCO : plus de 900 étudiants en chinois et quelque 800 en japonais à la rentrée 2002-2003. C'est là que les "amphis" débordants et les étudiants massés dans les couloirs ont attiré l'attention de la presse. Certes, la situation s'améliore au fil des abandons et des découragements, et les groupes trouvent une taille plus conforme aux salles disponibles. Cette situation ne saurait être considérée comme acceptable, bien qu'elle ait eu cours dans les périodes de forte croissance des effectifs dans beaucoup d'universités. C'est pourquoi le Conseil d'administration de l'institut a décidé de limiter les inscriptions à compter de la rentrée 2004.

Le centre de **Clichy**, outre les départements de Russie, d'Europe centrale et orientale (pour partie), d'hébreu et d'Eurasie, accueille les formations de FLE, soit moins de 3000 étudiants. Le hongrois est enseigné au centre **Censier** de l'Université de Paris 3. C'est sans doute là que l'exiguïté est ressentie avec le plus de force, puisque les lieux ne sont pas partagés avec un "partenaire" avec lequel on peut trouver des arrangements ponctuels. La baisse des effectifs du département de russe a permis d'éviter que l'on recoure à des "régulations de flux" comme dans d'autres départements. Selon les étudiants, c'est le site qui est le plus dégradé et dont l'environnement est le plus défavorable à la vie étudiante : des espaces communs exigus, une très petite bibliothèque (20 places) et une absence quasi totale d'offre de restauration alentour.

Durant l'été dernier, l'état des bâtiments a conduit les services départementaux de sécurité à demander la fermeture des locaux et l'INALCO à reporter la rentrée 2004 de plusieurs semaines, ce qui a assez gravement désorganisé l'année universitaire.

Le site d'**Asnières**, le plus excentré des six, reçoit les études arabes et le grec moderne. Son environnement est plus agréable et sa taille plus humaine. Il souffre moins de problèmes d'espace du fait de la baisse des effectifs étudiants de l'UFR d'Allemand de Paris 3 avec laquelle les locaux sont partagés. Les étudiants disposent d'une annexe du CERPAIM et une petite bibliothèque gérée par Paris 3, trop chichement dotée en documentation malgré le reversement par l'INALCO de 10% des droits de bibliothèque de ses étudiants.

Au centre **Riquet**, le département Afrique partage les locaux avec le service de formation continue et la situation est moins cruciale que dans d'autres sites : environ 400 étudiants sont accueillis et aucun groupe ne dépasse quelques dizaines d'étudiants.

Rue de Lille ont lieu les cours de la section Amériques et des filières HEI, CRIM, TAL. Les locaux, quelque peu surannés, ne conviennent pas particulièrement à des activités d'enseignement, mais le faible nombre d'étudiants concernés rend la situation moins inconfortable que dans les sites excentrés. Le site accueille néanmoins la bibliothèque interuniversitaire des langues orientales, service commun interuniversitaire rattaché à l'Université Sorbonne Nouvelle-Paris 3 et pôle associé de la Bibliothèque nationale de France. 90% des droits de bibliothèque acquittés par les étudiants de l'INALCO sont reversés à la BIULO. Cette bibliothèque, riche de 800 000 monographies et 9 000 titres de périodiques, travaille en collaboration étroite avec les enseignants-chercheurs de l'INALCO. Elle offre malheureusement peu de places de travail et les conditions de conservation des collections sont déplorables. C'est une pièce maîtresse de la future bibliothèque universitaire des langues et civilisations qui sera installée sur le site de Tolbiac.

À cet éclatement des sites s'ajoutent des problèmes de sécurité dus aux répercussions internes des débats externes : des tensions internes résultant de conflits et de débats extérieurs ont traversé l'histoire de l'établissement (naguère le déménagement du département d'hébreu à Clichy pour l'éloigner du département d'arabe du fait du conflit palestinien, aujourd'hui le débat sur la laïcité et le port du voile). Dans le département d'arabe, des contestations d'inspiration religieuse ont porté sur le contenu des enseignements et parfois la personne même des enseignants. La direction, l'administration et le corps enseignant ont défini avec les étudiants une ligne de conduite claire décrite dans la *Charte de l'usager* de l'INALCO que chaque étudiant doit signer lors de son inscription, et l'on observe actuellement un apaisement des tensions qui ne doit cependant pas atténuer la vigilance de l'établissement.

Les problèmes de pénurie de locaux sont compliqués par la présence des étudiants en double cursus et des étudiants qui ont une activité salariée. L'établissement, qui cherche à aménager leurs horaires le soir ou sur un nombre restreint de jours de présence, est contraint de louer "au coup par coup" des salles d'enseignement à l'Université Dauphine et de subir son bon vouloir. Les ajustements s'effectuent encore plusieurs semaines après la rentrée.

Si les étudiants trouvent trop lointaine pour qu'elle les concerne l'échéance annoncée du regroupement de tous ces centres sur un lieu unique en 2008, la certitude croissante de l'opération permet de rendre plus supportables à tous les conditions actuelles de travail et de vie.

Faiblesse du nombre de diplômés

Constatation est faite par les experts que le rapport inscrits administratifs/diplômes délivrés est faible en premier et deuxième cycles, comparé à celui des universités de lettres et sciences humaines. En troisième cycle, les proportions sont, par contre, comparables.

Ces résultats s'expliquent, en partie, non seulement par les mauvaises conditions d'accueil décrites ci-dessus, qui en découragent plus d'un et par une mauvaise appréhension des difficultés de l'apprentissage de certaines langues par les candidats, mais aussi par le fait que beaucoup de ces "étudiants" n'éprouvent

pas le besoin de faire valider les connaissances acquises. Si la mission fondamentale de l'INALCO est d'accueillir les publics aux objectifs très divers énoncés dans la première partie : intégration, supplément culturel, etc., le taux de réussite aux examens n'est pas un élément suffisant pour évaluer la performance de l'établissement ; des indicateurs plus appropriés, comme l'insertion des étudiants dans le monde professionnel ou tout simplement la société, devraient être mis en place. Il n'en demeure pas moins que la responsabilité de l'institution dans la réussite des étudiants qu'elle admet est importante. Dans cette optique, la politique de régulation des flux mise en place dans les cursus en sur-effectifs doit être améliorée mais ne saurait suffire. La volonté de l'établissement de répondre aux diverses demandes exprimées par son public devrait trouver écho dans la proposition de solutions plus adaptées à ces demandes. Ce débat est au cœur de la réflexion de l'établissement sur ses missions.

Dynamisme de l'information et amélioration de l'orientation

L'information sur l'offre de formation disponible auprès des départements est souvent de bonne qualité. Elle porte principalement sur la réglementation du contrôle des connaissances, qui est parfois particulièrement compliquée du fait des cumuls, dispenses et équivalences. Le recueil au niveau de l'établissement de tous ces documents de conception distincte (la "bible") fait prendre conscience de la diversité de l'établissement, mais des efforts notables ont été accomplis récemment par le service d'information pour présenter des documents synthétiques et clairs au niveau de l'institut.

Le Guide de l'étudiant et le site internet récemment modernisé précisent pour chaque langue les débouchés ou l'absence de débouchés.

Bien que l'appellation du service "accueil-communication" ait été récemment transformée en "information-orientation", il ne correspond en rien aux services communs d'information et d'orientation qui existent dans les universités. Les documents de présentation de l'INALCO qu'il réalise sont clairs et bien faits mais il ne dispose pas d'un fonds documentaire digne de ce nom sur les perspectives de poursuite d'études ou de réorientation. Aucun personnel spécialisé n'est à la disposition des étudiants pour établir un bilan de leur parcours et leur prodiguer conseils et informations sur leurs perspectives d'insertion professionnelle.

Dans la perspective du regroupement sur la ZAC Rive gauche, il serait opportun de constituer une cellule information - orientation - insertion comme il en existe dans toutes les universités, quelle qu'en soit la taille.

Enseignants, pédagogie et équilibre des disciplines

Le corps enseignant de l'institut traduit dans sa composition les spécificités de l'établissement. Il y a à peu près autant de chargés de cours que d'enseignants titulaires ; les chargés de cours interviennent dans les filières au titre de la professionnalisation et sont nombreux dans les départements à forts effectifs. Globalement, l'encadrement des étudiants peut, au hasard des fluctuations d'inscription, atteindre des niveaux très confortables dans les langues à faible effectif alors qu'il est très insuffisant dans les langues dont l'effectif important est croissant, comme le chinois ou le japonais.,

Les enseignants vacataires, qui pour beaucoup enseignent leur langue maternelle, n'ont pas toujours les mêmes approches pédagogiques et les départements n'interfèrent que peu dans les pratiques pédagogiques : des divergences de méthode ou d'objectifs entre enseignants ne trouvant pas de lieu de résolution subsistent et perturbent les étudiants. La création en 2001 d'un poste de professeur en didactique des langues, chargé d'animer un groupe de réflexion transversal dans l'établissement sur l'amélioration de la pédagogie, est encore trop récente pour qu'on puisse en évaluer l'impact sur les enseignements. Mais la prise de conscience, si elle est généralisée, des problèmes posés par la disparité ou l'insuffisance des pratiques pédagogiques actuelles devrait permettre la mise en place de nouveaux outils et même de formations pour ces enseignants.

Les enseignants titulaires de statut universitaire sont recrutés par deux commissions de spécialistes (langues et littérature, d'une part, civilisation, d'autre part) et il semble qu'un certain antagonisme entre les deux groupes s'exerce dans le domaine de la pédagogie. La question du rapport entre langues, littérature et disciplines de sciences humaines et sociales est une vraie question à l'INALCO. Dans certains départements, la pression exercée par le nombre important des étudiants débutants en langues pousse au recrutement de professeurs de langues confrontés à la nécessité de faire face à la formation massive de ces étudiants au détriment de leurs compétences en linguistique ou civilisation. Un équilibre est cependant à trouver et le recrutement d'économistes, de juristes ou d'ethnologues paraît nécessaire pour répondre à la demande d'un public qui se destine à des carrières internationales. En attendant ces éventuelles créations, une coopération renforcée avec les universités parisiennes où ces disciplines sont bien établies doit être développée.

La part dévolue à l'étude des littératures nationales, qui constituent souvent le domaine de recherche des enseignants et donc la base de l'évaluation qui détermine leur carrière académique, est inégalement contestée. L'argument, certes convaincant, qu'une langue étrangère ne peut être totalement maîtrisée que par la connaissance approfondie de sa littérature ne semble pas partagé par tous les enseignants et certainement pas par de nombreux étudiants qui souhaiteraient plus d'enseignement de la langue dans leurs programmes de formation. Ce débat trouve sa place dans la réflexion sur le LMD et encourage à une plus grande souplesse de cursus mieux adaptés à la variété des objectifs des étudiants.

Il existe une tendance à l'auto-recrutement, bien compréhensible étant donnée la spécificité de l'établissement, qui en renforce la culture propre mais n'en favorise pas le dynamisme. On perçoit la nostalgie d'un passé mythique où *Langues O'*, reconnu et sans concurrence, voyait ses diplômés happés par la diplomatie et la recherche.

Enfin, d'après le rapport d'auto-évaluation, "*l'idée d'évaluer les enseignements est de l'ordre de l'utopie*". Pourtant, une évaluation des enseignements et des enseignants a eu lieu au sein du département Japon. Les enquêtes, réalisées par les étudiants eux-mêmes sur la base d'un questionnaire simple et anonyme, ont donné de bons résultats et un indice de satisfaction supérieur à la moyenne. Cette démarche, souhaitée par les étudiants, doit être reprise et amplifiée par l'institut lui-même, en lien avec l'ensemble de la communauté universitaire.

Le sentiment d'appartenance à l'INALCO des enseignants

Il existe une ambiguïté s'agissant du sentiment d'appartenance. Si l'esprit *Langues O'* irrigue manifestement l'ensemble de la communauté (enseignants-chercheurs, mais aussi représentants

étudiants et personnels IATOS¹), révélant une fierté d'appartenir à un "grand établissement" unique au monde, les divisions internes entre les sections et les départements (et leurs conséquences néfastes) révèlent assez largement l'absence d'un véritable dialogue entre enseignants-chercheurs et peu de discussions sur les missions de l'établissement.

Il convient de noter également que l'éclatement géographique de l'INALCO ne favorise pas, et c'est un euphémisme, un sentiment d'appartenance ; il existe ainsi une culture de site (Dauphine, rue de Lille, ...) liée à l'établissement d'accueil et aux langues enseignées. Les enseignants-chercheurs ne se connaissent pas et la recherche, qui pourrait jouer ce rôle de ciment, ne concerne malheureusement que 50% des enseignants.

Les enseignants sont très perméables à la situation et à la mentalité des pays dont les langues sont enseignées, endossant les conflits politiques internes et la passion qui en est souvent la conséquence. Cet état d'esprit, s'il n'est pas sans intérêt pour les étudiants, ne facilite pas toujours les échanges et augure des conflits potentiels que le rassemblement de cultures au sein du futur bâtiment risque de favoriser.

Ce sentiment d'appartenance à l'établissement se traduit parfois par un repli sur l'institution très contradictoire avec la volonté de l'établissement de s'ouvrir au monde, et il n'est pas toujours visible lors des nombreuses interventions des enseignants dans les médias ou lors de leur participation à des débats ou des colloques.

3 - Les leviers du changement

L'établissement a parfaitement conscience de ses difficultés et des nombreux progrès à faire pour rationaliser et optimiser son offre de formation. La réflexion sur le LMD, les propositions de la formation continue et l'imminence du rassemblement sur le site de Tolbiac ont permis d'amorcer le dialogue entre les différents acteurs de la communauté et d'entrevoir des solutions. Cette réflexion doit s'accompagner d'une évaluation objective des forces et faiblesses, préalable à la définition d'une nouvelle politique de l'offre de formation.

Renforcer la transversalité et conclure des partenariats dans le cadre du LMD

La réflexion sur la mise en œuvre du système LMD a été réalisée par un comité de pilotage indépendant qui a su faire prévaloir une véritable démarche de transversalité ; les départements ont été mobilisés pour le niveau M1, l'école doctorale et le Conseil scientifique sur le M2. Le comité de pilotage a travaillé avec le souci constant que le plus grand nombre d'enseignants-chercheurs se sente investi et concerné par cette réforme. On pourra toutefois regretter que les étudiants n'aient pas été invités aux travaux du comité de pilotage.

Les projets actuels de l'institut montrent qu'une partie du corps enseignant a bien perçu les tendances à l'œuvre aujourd'hui.

¹ Pour ces derniers, le sentiment est renforcé par le fait que de nombreux ingénieurs sont eux-mêmes des "produits maison" et cumulent, en outre, des fonctions administratives et des missions pédagogiques.

La mutualisation entre formations est au cœur des propositions : projets de licence bi-disciplinaires, langues et échanges internationaux, avec tronc commun en première année et trois spécialités pour toutes les mentions des licences délivrées par l'institut (commerce international, relations internationales et communication interculturelle). Au-delà des frontières de l'établissement et à plus long terme, des licences bi-disciplinaires en coopération avec des universités parisiennes sont envisagées.

Il existe aussi un projet de quatre mentions de master professionnalisé dont une nouvelle (Médiation linguistique et aide humanitaire) et un projet de master ERASMUS MUNDUS à orientation recherche, toujours en construction, peut-être trop ambitieux de par le nombre de partenaires envisagés et le thème extrêmement large proposé.

Le changement actuel des structures pédagogiques (après la mise en œuvre de la semestrialisation) ne favorise pas une vision claire sur les lignes de force de l'établissement en matière d'offre de formation, voire de vocation même de l'INALCO. À cet égard, les signaux émanant du ministère ne sont pas très explicites, oscillant entre l'accent mis sur l'enseignement des langues *stricto sensu* et la vocation de "conservatoire" des langues orientales.

Il reste beaucoup à faire s'agissant de la mise en place de véritables parcours et trajectoires pour les étudiants ; l'institut aurait probablement intérêt à tirer profit de l'expérience acquise par d'autres établissements ou universités en la matière.

La mise en œuvre du LMD peut également être le facteur déclenchant d'une réorganisation interne ; en effet, les mentions de master ne recouperont pas la division actuelle en départements et une réflexion doit être menée, en termes de structures, pour atteindre à une plus grande cohérence entre les départements, qui permettra également une meilleure lisibilité des diplômes (au nombre de 273 actuellement).

Appuyer la réflexion sur les stratégies de la formation continue

Le service commun de la formation continue (SCFC) a été créé en 1996. Son directeur a récemment présenté au CA de l'institut un rapport faisant tout à la fois le bilan depuis 2000 et se projetant dans l'avenir.

Autant que faire se peut, les actions de formation continue sont concertées avec les équipes de formation initiale auxquelles il est fait appel en priorité pour la mise en œuvre des modules et stages, et qui alertent également le SCFC sur l'émergence de nouveaux besoins. Cette collaboration doit être encouragée, car elle est également le signe que l'INALCO est capable de dépasser ses clivages internes.

Le SCFC dispense des formations certifiantes¹, des formations qualifiantes², organise des cours d'été destinés à toute personne souhaitant un complément de formation pratique, procède aux admissions en formation initiale de personnes de plus de 26 ans en reprise d'études et de demandeurs d'emploi, et

¹ Certificats sanctionnant l'acquisition de connaissances pratiques et ne faisant l'objet d'aucune reconnaissance extérieure à l'INALCO : certificat pratique de langue et culture orientale (150 stagiaires en 2000) ; certificat supérieur de langue et culture orientale (15 stagiaires en 2003).

² Stages personnalisés et cycles de conférences répondant aux besoins de publics spécialisés ; ces formations visent un public professionnel et des institutions et sont organisées à la demande (115 stagiaires en 2002).

développe la VAE dont il faut noter que le niveau de tarification a été établi en coordination avec les autres services universitaires parisiens de formation continue. Le service participe également à la formation continue des personnels de l'INALCO et mène des expertises, pour le compte d'institutions publiques en particulier : par exemple, une étude sur l'opportunité et la faisabilité d'une coopération avec l'État de Delhi (Inde), pour le compte du Conseil régional d'Île-de-France.

Une évaluation interne a été menée et présentée au CA de l'INALCO ; elle démontre notamment une augmentation du nombre de langues offertes en formation continue et le maintien des effectifs de stagiaires, ce qui n'exclut pas certains points négatifs : problèmes de locaux (communs à l'ensemble de l'institut), manque de lisibilité de l'offre certifiante (nécessitant une réforme radicale), efforts restant à accomplir pour convaincre que la formation continue appartient en propre aux missions de l'institut. S'agissant de la VAE, on constate une culture d'établissement encore peu favorable à la reconnaissance de cette troisième voie d'accès aux diplômes et une participation très aléatoire des enseignants aux jurys.

L'utilisation de l'intranet de l'INALCO doit être un vecteur important de la diffusion de l'information en la matière.

Les projets présentés mettent l'accent, à juste titre, sur la clientèle "institutionnelle" (administrations, en particulier ministère de la Défense, et ambassades) vis-à-vis de laquelle l'INALCO semble disposer d'un "marché" naturel, ainsi que sur la nécessité de réactiver un partenariat INALCO/CNED dans l'objectif de compenser, au moins partiellement, les contraintes de capacités d'accueil pour certaines "grandes" langues. Un recours accru aux méthodes et outils de formation modernisés sera privilégié, visant notamment à la création d'une base de données de ressources mises, à terme, à la disposition de l'ensemble de l'institut. À cela s'ajoutent des efforts importants en matière de communication.

Le rapport du directeur du SCFC met en lumière, de façon particulièrement pertinente, la parenté et la convergence potentielle entre le LMD et la VAE, insistant ainsi sur la part essentielle de la formation continue dans la mise en œuvre du LMD. La participation de la formation continue à l'accueil en formation initiale et l'accompagnement des parcours LMD permettra un suivi des publics relevant de profils et de dispositifs de formation continue. Il permettra également de faire bénéficier les publics inscrits dans des formations à forts effectifs d'une offre plus adaptée.

À cet effet, une plaquette (papier et site web) fournissant information et questionnaire d'auto-évaluation pour les publics de la formation continue fait l'objet d'un projet soumis au Fonds social européen pour financement. Il s'agit d'identifier les pré-requis, mais aussi les ressources en temps et en énergie des candidats pour mener à bien leurs projets. Cette démarche pourrait être proposée aux candidats à la formation initiale.

Toutes ces solutions proposées par le service de formation continue (enseignement à distance, outils pédagogiques modernisés et orientation des publics) permettront de renforcer les performances des étudiants. Elles participent aux solutions à mettre en place pour résoudre les problèmes posés par les sur-effectifs et doivent faire partie intégrante de la réflexion sur les formations.

Adapter les cursus aux publics et aux langues enseignées

Des problèmes d'effectifs, de pédagogie, d'encadrement et d'avenir très différents se posent aux étudiants et aux enseignants selon la langue étudiée, mais on peut distinguer deux grands secteurs que nous avons qualifiés soit de concurrentiel, car des enseignements du même type existent sur le territoire national et même francilien, soit de captif, car seul l'INALCO dispense ces enseignements et ce, non seulement en France, mais en Europe. Des solutions adaptées à chacun de ces secteurs doivent être proposées.

Le secteur concurrentiel accueille la majorité des étudiants, surtout en premier cycle. Il est essentiellement composé des départements de chinois, japonais, arabe et russe qui rassemblent 6500 étudiants. À Paris *intra muros*, ces départements, qui proposent des cursus complets et préparent aux concours du CAPES et de l'agrégation, sont en concurrence avec les universités de Paris 7 pour le chinois et le japonais, Paris 4 pour l'arabe et les langues slaves, Paris 3 pour l'arabe. Ces universités accueillent moins d'étudiants que l'INALCO dans ces différentes langues et proposent, pour l'instant en premier cycle, des DU ou des DEUG, à la différence de l'institut qui valide la formation par le DULCO.

La notion de concurrence doit malgré tout être maniée avec prudence, car la conception des enseignements et le contenu des formations peuvent être parfois fort différents entre l'INALCO et les universités. On prendra un seul exemple, qui est assez significatif : celui de l'arabe tel qu'il est enseigné à l'INALCO et à Paris 3. Dans les deux établissements, les études arabes font l'objet d'un cursus complet sur trois cycles. Mais, alors qu'à Paris 3, comme dans la plupart des universités françaises, l'arabe enseigné est exclusivement l'arabe classique et moderne, ce qu'on appelle aussi l'arabe littéral qui est transnational, l'INALCO considère que, pour définir l'identité des communautés arabes qui existent dans le monde, il faut associer à l'arabe littéral l'arabe dialectal, celui qui est effectivement parlé dans chacun des différents pays arabophones. Ainsi, il existe deux filières à l'INALCO : une filière Arabe littéral, avec DULCO, 2^e et 3^e cycles, qui comprend tout de même dans le 2^e cycle un volet moderne et dialectal, et une filière dialectale qui se subdivise en Arabe maghrébin avec trois cycles et Arabe oriental avec seulement le DULCO.

C'est dans ce secteur également que le taux d'encadrement est très faible (1 enseignant pour 90 étudiants en chinois ; 1 pour 50,2 en arabe, en premier cycle) et que les conditions de travail sont les plus mauvaises. Les locaux sont notoirement insuffisants, dans certains cas très dégradés, et les services d'appui inexistant (pas de bibliothèque à Asnières pour le département d'arabe et à Clichy pour le département d'hébreu ; peu de développement des nouvelles technologies). C'est évidemment dans ces formations que les taux de réussite en premier cycle sont inférieurs à ceux observés dans les universités et que ces taux, qui étaient pratiquement équivalents en deuxième cycle, ont tendance à baisser. Ce résultat est-il imputable au fait que les étudiants "classiques" solliciteraient leur admission dans une université parisienne ou provinciale ? Et pourquoi ? La tendance s'inverse en troisième cycle. Les résultats sont très performants et de nombreux étudiants réintègrent l'INALCO après un deuxième cycle validé ailleurs. Cette mobilité que permet ce secteur concurrentiel, et qui s'étend jusque dans les universités étrangères avec lesquelles l'INALCO a de nombreux accords, est à développer.

Dans ces formations, il paraît essentiel et urgent de réfléchir à un projet cohérent de sélection et d'orientation des publics vers des cursus conformes à leurs attentes et à leurs possibilités. L'offre de formation actuelle est trop uniforme et l'établissement doit chercher à cibler ses formations pour apporter

une meilleure réponse à chacun des besoins exprimés. Les étudiants en cursus unique doivent pouvoir bénéficier d'une formation complète appuyée sur des perspectives d'insertion professionnelle ; les étudiants engagés dans d'autres études et poursuivant à l'INALCO des études complémentaires pourraient profiter de programmes et de modalités d'enseignement spécifiques (horaires aménagés, outils pédagogiques modernes). Des formations plus légères et plus segmentées pourraient être proposées aux personnes qui s'inscrivent pour des motifs plus culturels et qui sont moins motivées par les diplômes. L'établissement doit faire preuve de beaucoup d'imagination et de créativité dans ce domaine afin de ne pas démultiplier les enseignements, ce qu'il n'a pas les moyens de faire, et surtout de conserver la richesse apportée par la mixité des publics. Il doit également tenir compte de son objectif d'intégration sociale. Mais c'est aussi au prix d'un effort sur l'orientation qu'il évitera une sélection des candidats aux premières inscriptions qui ne le satisfait pas.

Il a donc paru important au CNÉ que l'INALCO étudie finement, grâce aux logiciels de gestion dont il dispose, la composition du public de ce secteur et de ses mouvements. Parallèlement, la réflexion sur la particularité et la spécificité des contenus et méthodes de l'enseignement qu'il dispense constituera un préalable à des accords éventuels avec d'autres formations universitaires, soit pour compléter les cursus, soit pour y orienter les étudiants. La coopération, qui existe déjà au niveau recherche, et la complémentarité entre ces établissements et l'INALCO doivent être recherchées plutôt qu'une concurrence peu productive et qu'un repliement sur soi qui ne permettra pas de répondre à une demande de formation en langues chinoise, arabe et japonaise qui ira croissant.

Un autre groupe de langues "concurrentielles" est constitué par des langues comme l'hébreu et les langues du bloc de l'Est. Ce groupe attire à l'INALCO un nombre raisonnable d'étudiants en comparaison des très petits effectifs constatés dans les universités franciliennes. Il faut s'interroger sur l'opportunité de l'ouverture de tels enseignements et sur la perte d'efficacité qu'entraîne une telle dispersion. La création, ici ou là, de ces formations devrait faire l'objet d'une concertation entre l'INALCO et ces établissements afin de déterminer les finalités de chacune et les regroupements possibles. La responsabilité du ministère dans la carte géographique des formations est engagée dans ce débat et une réflexion analogue à celle qui avait été menée dans le Sud-Ouest pour la répartition de l'enseignement des langues rares pourrait avoir lieu en Île-de France.

Ces deux groupes portent sur un quart des langues enseignées et concernent les deux-tiers des étudiants.

Le groupe des langues à public captif. Ces langues, de plus en plus nombreuses, sont la particularité et la richesse de l'INALCO, qui demeure le seul établissement dans le monde à les enseigner. Le public de ces formations est captif à plus d'un titre puisqu'il ne peut approfondir sa formation que sur place. Ces langues attirent de petits effectifs, le taux d'encadrement est excellent et les problèmes de répartition des effectifs ne s'y posent pas.

Les enseignants sont souvent originaires des pays concernés. Peu nombreux, ces spécialistes de haut niveau sont parfois chargés d'enseigner les rudiments de leur langue à des étudiants débutants et c'est dans ces formations que se posent avec acuité des problèmes de pédagogie. Par ailleurs, l'établissement se heurte à de grandes difficultés de recrutement lorsqu'il s'agit de les remplacer, ce qui risque de mettre en péril l'existence même de ces formations, par ailleurs essentielles au passage des concours du ministère des Affaires étrangères.

Préparer le regroupement sur le site de Tolbiac

Nul doute que le regroupement de toutes ces formations sur le site de Tolbiac va bouleverser les pratiques et les comportements. Permettant des échanges de bonnes pratiques et une amélioration des conditions de vie et d'études, favorisant la transversalité et le pluriculturalisme, cette nouvelle implantation n'est pas non plus sans risque. Les conflits politico-religieux, réglés par l'éloignement, devront trouver d'autres solutions. L'alibi, certes amplement justifié, de conditions de travail invivables, bloquant toute initiative, ne pourra être invoqué et l'établissement doit d'urgence réfléchir à des propositions modernes et novatrices afin de ne pas pérenniser la situation existante. Les experts du CNÉ ont constaté de la part de l'ensemble de la communauté un réel désir de participer à cette réflexion et la direction doit profiter de cette force de proposition.

En conclusion, des voies nouvelles prenant en compte la diversité des publics et de la demande doivent être explorées pour rendre plus performante l'offre de formation. Elles doivent s'appuyer sur les propositions de la formation continue, l'utilisation des nouvelles technologies, la formation à distance et la recherche de partenariats. L'institut doit cependant veiller à garder son originalité afin de continuer à assurer son rôle culturel et social.

4 - Affirmer sa position dans le monde scientifique

La recherche est l'une des quatre missions que le décret statutaire donne explicitement à l'INALCO : "développer la recherche" dans les différents domaines qui lui sont reconnus par ce même décret, "notamment en relation avec d'autres organismes de recherche français ou étrangers". L'INALCO se trouve ainsi doté de structures de recherche comparables à celles des universités françaises.

Dépasser les limites de la recherche aréale

La diversité des mentions dans les formations doctorales et, à un degré moindre, le nombre important de formations de recherche montrent à l'évidence que l'organisation de la recherche et de la formation doctorale repose sur une base *aréale*, celle des aires linguistiques et culturelles, et non pas disciplinaire. C'est la traduction de la dispersion des domaines linguistiques, aggravée par la dispersion des locaux. Cela ne porte pas forcément tort au développement du 3^e cycle et à la production de thèses, bien que dans ce domaine les chiffres restent modestes. Mais cela favorise indéniablement l'individualisme de la recherche. On remarquera d'ailleurs que 30% des enseignants de l'INALCO ne sont rattachés à aucune équipe de recherche. Mais cette situation constitue aussi, et surtout, un frein à la coopération entre disciplines. Les deux laboratoires transversaux et les deux programmes pluri-formations (PPF) à caractère transversal qui ont été créés représentent un réel progrès, mais ils se situent dans des champs assez limités pour le moment : traitement automatique du langage, didactique, oralité. Cette évolution doit être encouragée de façon à aboutir plus largement à de véritables pôles de recherche dont la Direction de la recherche et le CNRS devraient accompagner l'émergence.

On voit aussi que les coopérations structurelles entre l'INALCO, les universités parisiennes et/ou le CNRS sont assez réduites. Sur un total de vingt laboratoires, en tenant compte de ceux qui ne sont pas équipes d'accueil et des programmes transversaux, on compte trois unités mixtes de recherche (UMR) et une formation de recherche en évolution (FRE), mais seulement deux habilitations conjointes dans le cadre

d'une UMR avec une université : avec Paris 3 pour le monde iranien (ce qui est doublé par une habilitation conjointe dans la formation doctorale correspondante) et avec Paris 7 pour les langues indigènes d'Amérique.

Il est vrai que dans la pratique de la recherche, et en particulier dans le déroulement des études doctorales, les choses se passent d'une façon un peu différente. On a vu que deux équipes de Paris 3 et une de l'EHESS servaient d'équipes d'accueil à l'INALCO. D'autre part, les séminaires organisés par les mentions des formations doctorales permettent souvent à des chercheurs de l'INALCO de rencontrer des collègues universitaires. Certains de ces séminaires sont organisés par des établissements parisiens : par exemple l'EPHE pour "Le monde tibétain", "État et société à la fin de l'Empire ottoman", "Le bouddhisme japonais", "Linguistique et philologie iraniennes"... , Paris 3 pour "La linguistique hébraïque et sémitique". Il arrive aussi que des séminaires de l'INALCO soient placés sous la responsabilité d'un chercheur CNRS, comme "Méthodologie de la recherche et enquêtes de terrain" (séminaires obligatoires), "Typologie linguistique"... Des conventions sont parfois signées, avec l'EPHE par exemple, pour l'organisation de séminaires. Et bien des recherches individuelles sont entreprises en concertation avec des chercheurs d'autres établissements et éventuellement d'autres disciplines.

Mais il n'en reste pas moins que de fortes pesanteurs s'opposent encore à la constitution de programmes et de formations de recherche qui, dans des secteurs déterminés, pourraient associer des équipes de l'INALCO à des équipes d'universités voisines et ainsi dynamiser la recherche aussi bien que les études doctorales. On pense particulièrement au domaine de l'Asie du Sud-Est, où les chercheurs de l'INALCO devraient se rapprocher de l'UMR Archipel de l'EHESS, à celui du japonais pour lequel une collaboration structurelle avec Paris 7 serait souhaitable, aux études slaves, qui nécessiteraient un travail en commun avec Paris 4. Mais la nécessité de la convergence et du dialogue est encore plus forte pour les études arabes dont le potentiel est considérable à Paris, mais très dispersé : un regroupement d'équipes parisiennes en association avec le CNRS permettrait certainement des avancées décisives.

L'école doctorale : une institution jeune

Comme dans les universités françaises, il existe à l'INALCO une école doctorale, Langues et civilisations orientales (ED 0265), qui regroupe quatre formations doctorales :

- Études africaines (EA) : 11 mentions ;
- Études euro-asiatiques (EEA) : 15 mentions pour l'Europe centrale et orientale, 2 pour la Russie, 4 pour l'Eurasie ;
- Hautes études asiatiques et Pacifique (HEAP) : 1 mention pour l'Asie orientale, 4 pour l'Asie du Sud, 9 pour l'Asie du Sud-Est et Pacifique, 1 pour la Chine, 1 pour le Japon ;
- Moyen-Orient et Méditerranée (MOM, formation commune à l'INALCO et à Paris 3) : 6 mentions.

De création récente (2000), l'école doctorale est pour l'instant co-accréditée avec Paris 3 pour le Moyen-Orient et la Méditerranée, mais cette collaboration ne semble guère fructueuse, au point que cette cohabilitation ne sera pas renouvelée (manque de synergie, échanges de séminaires insuffisants). La fonction de l'école doctorale semble encore assez embryonnaire. Elle ne constitue pas la fédération des laboratoires qu'elle devrait être : c'est le rôle du Conseil scientifique. Et ses activités se limitent à l'animation de la recherche en direction des étudiants : séminaires de recherche, journées d'étude. Il n'y a pas eu, en particulier, de participation à des doctorales parisiennes. On constate également que les étudiants sont peu actifs au sein de l'école doctorale.

Cette institution jeune doit trouver sa place au sein de l'INALCO, notamment dans le cadre de la mise en oeuvre du LMD et renforcer ses liens avec les laboratoires et le Conseil scientifique.

En 2002-2003, 60 diplômes de DEA ont été délivrés au sein de cette école doctorale. Pour la même année, on compte 232 étudiants inscrits en doctorat, parmi lesquels une dizaine ont entrepris une thèse en cotutelle. En 2003-2004, 57 étudiants se sont inscrits en doctorat, dont 23 en Moyen-Orient et Méditerranée et 20 en Hautes études asiatiques et Pacifique. Ces chiffres sont relativement faibles, si on les compare aux secteurs correspondants des universités françaises. Les moyens dont peuvent disposer les doctorants sont également très faibles, puisque l'INALCO ne disposait, pour l'année 2003-2004, que de quatre allocations de recherche. Mais une politique volontariste pour accroître le nombre de doctorants ne serait pas nécessairement une politique très clairvoyante. Comme les responsables de l'INALCO en ont conscience, les débouchés professionnels des études doctorales dans les secteurs linguistiques couverts par l'institut sont assez limités, en raison particulièrement de la raréfaction des emplois d'enseignant-chercheur dans les établissements universitaires ou de chercheur au CNRS ou à l'École française d'Extrême-Orient (EFEO) dans les spécialités de l'INALCO. Il faut enfin ajouter que le rayonnement international passe aussi par d'autres vecteurs que les études doctorales.

Le rayonnement international de l'INALCO mérite d'être soutenu

Au niveau international, l'INALCO occupe une position exceptionnelle. Aussi bien pour la diversité de l'offre que pour la compétence de ses membres, l'INALCO ne peut guère être comparé qu'à la SOAS de Londres, dont l'éventail géographique est cependant plus restreint (Asie et Afrique). La dimension internationale de l'INALCO est assurée d'abord par les liens qu'il entretient avec des établissements étrangers homologues : la SOAS, l'Université Humboldt de Berlin, l'*Instituto Orientale* de Naples..., mais aussi, et surtout, par de nombreuses coopérations scientifiques avec des équipes et des établissements du monde entier, qui permettent souvent d'accueillir des chercheurs étrangers à l'occasion de colloques et autres réunions scientifiques : 120 conventions ont été signées, qui fonctionnent réellement mais avec plus ou moins de vitalité.

Les échanges interuniversitaires dans le cadre de conventions existent avec la plupart des pays européens, y compris les nouveaux venus dans l'Union européenne : Estonie, Hongrie, Pologne, Slovaquie, et pays candidats, comme la Roumanie ou la Turquie. À ce jour, la recherche didactique de l'INALCO se trouve fortement impliquée dans un programme européen Lingua 2, ALPCU, piloté par l'INALCO, qui a été lancé à Sofia (Bulgarie) en 2003, et qui, avec le soutien de SOCRATES, doit être réalisé pendant la période 2003-2006. Ce programme rassemble des établissements de cinq pays partenaires : France, Belgique, Bulgarie, Slovaquie, Slovaquie, Slovaquie, Slovaquie. Il a pour objet de mettre au point des matériels didactiques modernes pour l'apprentissage initial de trois langues slaves : bulgare, slovaque et slovène, par des publics francophones (étudiants, professionnels, touristes...) et de favoriser ainsi l'intégration européenne des pays concernés.

En dehors de l'Europe, on signalera, à titre d'exemple, la coopération avec la Chine qui est l'objet de onze conventions, signées de 1997 à 2003, et qui se manifeste actuellement par un projet de master ERASMUS MUNDUS avec l'Université de Pékin et en partenariat avec d'autres institutions européennes comme la SOAS, concernant surtout la recherche et les études doctorales ; pour le monde arabo-berbère, l'actuel programme de recherche sur le berbère avec des équipes du Maroc, de la Tunisie et même de

l'Algérie, la convention avec le Maroc prévoyant l'envoi à Rabat d'étudiants de maîtrise et DEA de l'INALCO ; ou encore le réseau de recherche organisé autour de l'inuktituk avec les universités de Copenhague, du Groenland, d'Alberta et *l'Artic College*.

Pendant les relations internationales à caractère institutionnel devraient être bien plus développées qu'elles ne le sont, notamment en ce qui concerne les échanges d'étudiants de 3^e cycle. L'INALCO n'a pas, semble-t-il, dans ce domaine, les moyens financiers de ses ambitions, comme le répètent volontiers ses dirigeants. Cela pose le problème plus général de la reconnaissance des spécificités de l'INALCO par ses interlocuteurs et, au premier chef, par le ministère de l'Éducation nationale.

Production scientifique et valorisation de la recherche

L'importance et la qualité des recherches entreprises à l'INALCO ne peuvent être mises en cause. Certes, il manque des indicateurs suffisants pour les apprécier : par exemple, le nombre et la nature des publications par chercheur, la liste complète des participations à des congrès ou colloques, des expertises assurées par des membres de l'INALCO, le contenu exact, du point de vue de la recherche, des échanges internationaux... L'INALCO doit s'efforcer, à l'avenir, de construire des batteries d'indicateurs dans ce domaine comme dans d'autres. On devine malgré tout que la production scientifique est abondante. Plusieurs indices sont significatifs. Ainsi, pour l'année universitaire 2003-2004, le Conseil scientifique a financé treize colloques qui se sont tenus à l'INALCO et qui, pour la plupart d'entre eux, ont été internationaux, avec une participation souvent forte de chercheurs d'autres établissements parisiens. Pour l'année 2003, le même Conseil scientifique a accordé douze subventions pour la participation à des colloques, dont onze à l'étranger, auxquelles s'ajoute le financement de quatre missions de recherche à l'étranger. Mais on sent très bien que les déplacements qui font l'objet de ces mesures ne représentent qu'une partie très réduite des activités des membres de l'INALCO à l'extérieur, et en particulier sur le terrain de leurs domaines linguistiques : d'autres sources de financement existent, qui ne passent pas nécessairement par l'institut.

Évaluer la quantité des publications des chercheurs de l'INALCO est tout à fait impossible. Là encore, ce qui se passe à l'intérieur de l'institut n'est sans doute que la face émergée de l'iceberg... Le catalogue des publications réalisées par l'INALCO est impressionnant, en particulier pour ce qui est des outils pédagogiques - grammaires, dictionnaires, méthodes d'apprentissage -, que souvent les enseignants des langues les moins connues en France sont obligés de créer eux-mêmes. C'est là l'une des missions de base de l'INALCO reconnue par le décret fondateur, et c'est aussi l'un de ses points forts qui lui vaut d'ailleurs des commandes d'organismes officiels, comme celle de l'Union européenne qui a récemment commandé des outils pédagogiques sous forme de dictionnaires, grammaires, CD-Rom, pour les langues de nouveaux membres : Slovaquie, Slovaquie...

Il faut ajouter la publication des actes des colloques INALCO, souvent en coédition avec une maison d'édition, ou encore d'un certain nombre de thèses ou travaux académiques dans la bibliothèque INALCO. Quant aux revues, qui en 2003 étaient au nombre de 21, elles témoignent également de l'activité des centres de recherche, mais elles sont dans une situation difficile. En juin 2003, le Conseil scientifique de l'INALCO reconnaissait que, sur ces 21 revues, la moitié seulement était "active" et deux ou trois seulement avaient une périodicité régulière, dont tout particulièrement les *Cahiers de littérature orale* qui ont une réputation justifiée. Les efforts entrepris pour évaluer les revues existantes et les réorganiser doivent être poursuivis.

Mais il est évident que la plus grande partie des travaux scientifiques des membres de l'INALCO est publiée en dehors de l'établissement, principalement chez des éditeurs privés parisiens, mais aussi bien sûr à l'étranger. Cette situation n'est sans doute pas particulière à l'INALCO, mais le problème qui se pose est celui de la connaissance par l'établissement de son potentiel de recherche et de la valorisation de sa production scientifique. L'INALCO souffre globalement d'un déficit de connaissance et de reconnaissance auprès des instances ministérielles, mais aussi auprès de l'opinion publique. Dans le domaine de la recherche, des dispositions doivent être prises pour que les formations de recherche et, à partir de là, les responsables de l'établissement, soient informés réellement des activités de recherche des enseignants, de leurs missions, des réseaux français ou étrangers auxquels ils appartiennent, des colloques et autres rencontres scientifiques auxquelles ils participent, de leurs publications..., et pour que des actions soient entreprises, notamment dans les médias, pour faire connaître cette richesse incontestable.

Les missions d'expertise des enseignants-chercheurs

Il en est de même d'ailleurs pour un autre champ d'activité qui semble particulièrement développé à l'INALCO, celui des expertises, qui est défini dans l'article 3 du décret statutaire : *"contribuer, par la diffusion de ses productions scientifiques et pédagogiques, à la connaissance des pays concernés ; favoriser les échanges universitaires et culturels et la coopération entre la France et les pays intéressés"*. En raison de leur compétence souvent exclusive dans certains domaines linguistiques, manifestée par leurs pratiques pédagogiques et leurs activités scientifiques, les enseignants de l'INALCO sont souvent sollicités. Ils interviennent ainsi souvent lors de débats de politique internationale dans les journaux, dans les studios de radio et sur les plateaux de télévision. Ils se trouvent parfois chargés de missions d'expertise qui peuvent prendre des formes diverses : accompagnement ou réception de missions gouvernementales officielles et interprétariat, missions d'information, de prospection, élaboration de rapports...

Il arrive que l'INALCO soit engagé dans l'ensemble du processus de construction d'une coopération décidée par les pouvoirs publics français : c'est ce qui vient de se produire avec la commande d'une étude d'opportunité et de faisabilité sur une coopération avec l'État de Delhi (Inde) que le Conseil régional d'Île-de-France a adressée à l'INALCO. Mais cela reste exceptionnel. D'une façon générale, il semble que les pouvoirs publics français ne prennent pas la mesure exacte du potentiel exceptionnel de compétence et d'expérience que l'INALCO pourrait mettre à leur disposition dans la conduite des relations internationales, et il est surtout regrettable que les interventions demandées aient le plus souvent un caractère épisodique et ne soient pas suivies d'effet. L'exemple de l'invitation de la spécialiste d'inuktitut à la visite officielle du Président de la République au Nunavut est assez significatif : ce fut un accompagnement ponctuel et non une prise en considération de la compétence exceptionnelle de cette enseignante, alors qu'en retour, le Premier ministre du Nunavut tint à passer à l'INALCO avant de se rendre à l'Élysée lors de sa visite officielle en France...

Il est donc très souhaitable que cette implication des membres de l'INALCO dans les relations internationales entre la France ou l'Europe et un certain nombre de pays étrangers, qui est due en grande partie à la qualité de leurs activités de recherche, soit d'abord reconnue officiellement et ensuite mieux connue et mieux valorisée. Il y va de l'image même de l'INALCO et de son avenir.

La recherche et l'avenir de l'INALCO

La recherche rapproche l'INALCO des universités françaises, ce qui devrait être source de synergies et de coopérations bien plus soutenues et fructueuses entre établissements. Mais du même coup, c'est ce qui distingue l'INALCO d'autres organismes qui, en France ou à l'étranger, sont de simples écoles de langues, n'accordant aucune place à la recherche, ou des établissements comparables, mais séparant nettement fonction d'enseignement et fonction de recherche ou donnant la priorité à la recherche didactique conduisant directement à des produits pédagogiques. La spécificité de l'INALCO est de ne pas séparer l'enseignement de la recherche, et donc de développer des activités scientifiques dans tous les champs couverts par l'enseignement des langues, qu'il s'agisse de linguistique, de littérature, de civilisation ou de didactique. C'est sa vocation propre qui définit en même temps son identité et qui doit être rappelée avec force et consolidée au moment où l'INALCO prépare son implantation sur la ZAC de Paris Rive gauche.

La réussite de cette implantation passe par une réflexion approfondie sur les missions de l'INALCO dans ce nouveau contexte et sur les stratégies à mettre en oeuvre pour répondre actuellement et dans les années à venir aux attentes de la société et aux nouvelles données du contexte international. La recherche est au coeur de ces réflexions, car elle peut permettre d'anticiper sur les évolutions prévisibles et créer ainsi le dynamisme nécessaire à une véritable rénovation de l'INALCO, qui ne peut pas se limiter à une augmentation de surfaces. Mais cela suppose que l'INALCO sache tirer parti de l'environnement dans lequel il se trouvera à Tolbiac pour réorganiser ses activités de recherche, pour réduire l'individualisme des chercheurs et le morcellement de la recherche, pour donner de la vigueur à l'école doctorale (ou aux écoles doctorales à venir), pour envisager d'éventuels regroupements, pour susciter surtout de nouvelles synergies avec des équipes de recherche d'établissements universitaires qui seront sur le site de Tolbiac.

Du point de vue de la recherche, la coexistence à Tolbiac avec Paris 7 et l'EPHE et la création du pôle universitaire centré sur *"les langues, les cultures et les civilisations du monde"* offrent des conditions toutes nouvelles pour la conception et la mise en place d'une nouvelle politique de la recherche, plus ouverte et plus dynamique, même si les équipes de recherche de l'INALCO ne doivent rejoindre le site de Tolbiac qu'à l'issue de la deuxième phase de construction. La BULAC, qui, située dans les mêmes locaux que l'INALCO, fédérera les fonds documentaires et les compétences de neuf établissements partenaires (Paris 1, Paris 3, Paris 4, Paris 7, CNRS, EHESS, EPHE, EFEO et INALCO), est évidemment une pièce maîtresse du dispositif : constituée essentiellement de documents en langue originale (2 millions à terme), parfois d'une grande rareté, elle est particulièrement bien adaptée aux besoins scientifiques de l'INALCO ; le large partenariat sur lequel elle est fondée devrait favoriser les convergences et les coopérations entre équipes et attirer les chercheurs du monde entier, donnant ainsi une nouvelle impulsion aux travaux orientalistes.

En définitive, le projet de Tolbiac semble arriver à point nommé pour amorcer une redéfinition du paysage parisien de la recherche dans le domaine des langues orientales. L'INALCO doit absolument saisir cette chance, qui est aussi celle du LMD, pour renforcer ou créer des coopérations en recherche et en formation doctorale, pour négocier avec les autres établissements des fédérations ou des fusions d'équipes, qui pourraient avoir le soutien du CNRS et qui, en tout cas, apporteront plus de lisibilité et d'efficacité.

Un conservatoire des langues et cultures

Le concept de "conservatoire des patrimoines linguistiques et culturels" est indissociable de l'existence même de l'INALCO. C'est même certainement ce qui est à la base de la création de cet institut et qui en constitue la spécificité par rapport aux universités, par exemple. Il est évident que la création à Tolbiac du pôle des langues, cultures et civilisations du monde redonne du sens à ce concept. Encore faut-il bien se mettre d'accord sur ce que l'on doit entendre par "conservatoire des langues et cultures". L'INALCO doit absolument réfléchir à cette question en la situant dans le cadre de Tolbiac, des relations avec les autres universités parisiennes et françaises et dans le contexte européen. Pour amorcer cette réflexion, on peut proposer quelques pistes qui devraient être explorées :

- la distinction doit être faite entre les langues à grande diffusion, comme le chinois, l'arabe, le japonais, le russe..., pour lesquelles l'INALCO est nécessairement en concurrence avec les universités - ce qui n'empêche pas, bien au contraire, d'avoir des actions de coopération en fonction des complémentarités -, et les autres langues pour lesquelles l'INALCO a, sinon un monopole, du moins une spécificité reconnue : les stratégies ne peuvent être les mêmes dans les deux cas ;
- l'idée d'un conservatoire est particulièrement pertinente pour les langues et cultures "en péril", c'est-à-dire des langues qui ne sont pas d'une grande diffusion dans le monde et donc peuvent être menacées de disparition, mais qui font partie du patrimoine linguistique de l'humanité ;
- mais ne s'agit-il pas surtout d'offrir des possibilités d'accès à ces langues et à ces cultures pour des publics nécessairement très divers : professionnels, simples amateurs, érudits, ressortissants de ces pays qui n'ont pas d'accès chez eux ou hors de chez eux au savoir sur leur langue... ? Cela se traduit par des enseignements, des conférences, des manifestations culturelles, et aussi bien sûr par la production d'outils pédagogiques ;
- la conservation, prise dans ce sens-là, paraît étroitement liée aux activités de recherche et de valorisation de la recherche, qui permettent de concevoir et de créer ces outils pédagogiques, mais aussi de parvenir à une connaissance approfondie des contextes culturels, sociaux, politiques, économiques, dans lesquels ces langues se sont développées et vivent aujourd'hui ;
- enfin, la concertation et la coopération avec les établissements européens comparables à l'INALCO et avec les établissements dans les pays concernés sont nécessaires pour que les efforts en faveur des langues de faible diffusion soient partagés et que l'ensemble du patrimoine mondial puisse être ainsi pris en compte.

Ce dernier point est essentiel. En effet, si on peut considérer que l'INALCO remplit les conditions pour être un vrai conservatoire des langues et cultures offrant des formations appropriées au sein d'un environnement actif de recherche, il est vrai aussi qu'un établissement national ne peut satisfaire, à lui seul, la grande diversité des demandes et des besoins et ne peut, en particulier, avoir suffisamment de moyens pour développer de nouvelles méthodes d'enseignement en relation avec les nouvelles techniques de la communication : dans ce domaine-là, la concurrence est redoutable avec les universités de l'Asie de l'Est, dont l'investissement dans l'utilisation des TIC pour l'enseignement des langues est considérable.

En définitive, l'ambition légitime de l'INALCO d'affirmer sa spécificité en se présentant comme un conservatoire des patrimoines linguistiques et culturels implique, pour être effectivement réalisée, un renforcement de l'institution qui n'est possible que si l'INALCO joue pleinement la carte du partenariat avec les établissements d'Île-de-France et avec les institutions européennes qui lui sont comparables. L'INALCO a certainement la capacité de jouer un rôle important sur la scène internationale et particulièrement européenne. Il lui manque peut-être une volonté politique suffisamment forte et une stratégie suffisamment définie pour parvenir à ses fins.

II - Gouvernement et démocratie

1 - Un cadre réglementaire à perfectionner

La question de l'incidence des statuts sur le mode de gouvernement et les performances de l'établissement traverse tout l'exercice d'auto-évaluation. Cette question, posée de manière paradoxale, s'articule autour d'arguments qui renvoient, dos à dos, atouts et contraintes : la liberté d'initiatives que lui donne un texte très peu "prescriptif", mais aussi sa fragilité démocratique puisque l'organisation de cette liberté est modifiable au gré des décisions politiques, ou encore l'attachement manifesté à une reconnaissance juridique originale et prestigieuse et l'interrogation sur les marges d'autonomie dont dispose réellement le gouvernement de l'institut dans ce contexte.

Le statut de grand établissement à la fois revendiqué et contesté

Le statut de l'INALCO se caractérise par deux éléments principaux : souplesse et relative complexité. Souplesse tout d'abord car, grand établissement à caractère culturel, scientifique et professionnel, il est régi non par les dispositions applicables aux universités, mais par un décret spécifique (n° 90-414 du 14 mai 1990) qui lui laisse une certaine marge de manœuvre concernant notamment les conditions d'admission des étudiants. Complexité ensuite, car la latitude offerte par le décret dans la mise en place de structures d'organisation et de décision a conduit l'institution à établir un règlement intérieur très compliqué qui ne contribue pas nécessairement à l'efficacité de l'action.

Le rapport d'auto-évaluation évoque "*l'ambiguïté consubstantielle*" de ce statut particulier. D'une part, il ne conférerait pas à l'INALCO les moyens administratifs et financiers qui sont ceux d'une université, alors même qu'il s'en approche par la taille (effectifs des étudiants) et par certaines de ses missions (formation initiale et continue, recherche, diffusion des productions scientifiques, coopération internationale). Conséquence de son autonomie pédagogique, outre les diplômes nationaux, il propose des DULCO (en trois ans), qui sont des diplômes propres à l'établissement et non des DEUG et ne participent donc pas des critères SANREMO. L'INALCO doit donc négocier son budget avec l'État selon des principes particuliers. D'autre part, ce statut ne reflète pas la juste mesure des missions et responsabilités d'un établissement qui est le seul au monde à assurer des formations participant et de la conservation du patrimoine linguistique mondial et du rayonnement de la France et de la francophonie.

La question de l'adaptation des statuts aux missions "hybrides" qui sont actuellement les siennes se pose ; elle a été évoquée d'emblée par le président en exercice au moment de l'expertise.

Le décret statutaire décrit de manière assez succincte les dispositions générales et l'organisation administrative qui régissent cet institut national, qui ne dépend pas, en l'occurrence, de la chancellerie de Paris mais du ministère de l'Éducation nationale.

On les résumera ainsi :

- l'INALCO est administré par deux conseils : le Conseil d'administration, composé de 40 membres (19 enseignants-chercheurs, 8 étudiants, 3 IATOS, 10 personnalités extérieures) et le Conseil scientifique (55% d'enseignants, 10% d'étudiants, 20% de personnalités extérieures). Il n'est pas prévu de Conseil des études et de la vie universitaire (CEVU) ;
- le président de l'INALCO, nommé par le Président de la République pour quatre ans, renouvelable une fois, est choisi parmi les professeurs membres du Conseil d'administration (CA) et sur sa proposition ;
- les vice-présidents du CA et du CS sont nommés pour la même durée. Le vice-président du CA est nommé par le ministre sur proposition du président et avis de ce conseil ; le vice-président du Conseil scientifique est élu par ce même conseil ;
- un secrétaire général assure la gestion des services administratifs et financiers ;
- une section permanente fonctionne dans l'intervalle des sessions ;
- l'institut comprend des départements de formation et de recherche, des centres de recherche et des services communs créés par le CA.

Le règlement intérieur complète le décret statutaire en prévoyant, notamment, l'organisation des départements et l'existence de commissions techniques consultatives.

Le règlement intérieur : un long travail de reconstruction encore inabouti

En même temps que le rapport interne juge le décret incomplet (deux conseils seulement) et la structure de l'établissement, au niveau de sa gouvernance, obsolète, il reconnaît la souplesse que lui permet le statut de grand établissement dans l'engagement de réformes. Est ainsi relaté, sans complaisance et même avec un certain pessimisme, le travail de reconstruction opéré pendant quatre ans pour modifier le règlement intérieur et doter l'établissement de conseils et de commissions *ad hoc* non prévus dans le décret sans, pour autant, que *"l'organisation interne ... permet(te) encore, de manière statutaire, le pilotage efficace de l'institut"*. La volonté politique qu'a manifestée l'équipe présidentielle pour favoriser l'expression et le débat démocratique a permis de mener "ces avancées" qui restent cependant fragiles et parfois hésitantes. L'absence de culture juridique et la faiblesse de l'appui administratif en la matière obligent à des réécritures renouvelées.

Le cas des départements : émiettement et disparité

Le règlement intérieur de l'INALCO prévoit l'existence de départements de formation et de recherche constitués selon des critères à la fois linguistiques, géographiques ou culturels et qui peuvent être composés d'unités de langue(s) ou de civilisation(s). Les missions confiées aux départements sont assez confuses, hésitant entre le statut de pleine composante (de type UFR) et la simple structure administrative.

L'établissement a conscience des dysfonctionnements qui découlent de cette imprécision. On comprend bien le souci des rédacteurs du règlement intérieur qui ont voulu mettre de l'ordre, gérer les "disparités organiques" de l'établissement (exprimées par la grande inégalité numérique de langues enseignées ou d'étudiants inscrits) en faisant du département la structure de base.

Cependant, ce même règlement intérieur donne paradoxalement aux départements les prérogatives qui sont celles de l'établissement : l'article 40 du règlement intérieur, qui définit l'objet et les missions des départements, reprend les termes du décret statutaire en matière de formation, de recherche, de diffusion des productions scientifiques, de coopération internationale. Est-ce une maladresse ou le reflet de la conception d'un établissement qui se voit encore (se voyait) comme une addition d'unités indépendantes les unes des autres ?

On peut s'interroger sur le sens de cette rédaction, dans la mesure où, de surcroît, chaque département dispose de statuts propres et d'une organisation particulière pour ce qui relève des élections, de la désignation du directeur qui s'opère sans intervention de la présidence de l'institut, etc.

Ces dispositions sont, à l'évidence, la source d'une hétérogénéité peu propice à la cohérence de la stratégie et de l'organisation de l'institut. Et, en effet, il existe entre les départements davantage d'antagonismes que de convergences.

La réflexion sur le statut des départements est visiblement au milieu du gué. Pour l'essentiel d'entre eux, les départements ne constituent dans les faits qu'un cadre pour l'organisation administrative et pédagogique, sans compétence financière et ne disposant que d'un budget limité au petit équipement. Ce cadre assure une gestion de proximité - tout particulièrement celle du service des enseignants qui sont nécessairement rattachés à l'un ou l'autre d'entre eux.

Cette situation rend difficile le pilotage pédagogique de l'établissement : les départements ont l'initiative des propositions qui sont arrêtées par les commissions et conseils, mais se pose ensuite le problème de la cohérence d'ensemble et de la mise en œuvre des décisions.

La question des demandes de postes est à cet égard emblématique : les départements émettent des avis dans le cadre de leur horizon interne et, en l'absence de concertation inter-composantes, les mesures de redéploiement de postes entre départements sont difficilement envisageables. Lorsque celles-ci sont intervenues dans le passé, elles sont apparues non pas comme répondant à une stratégie volontaire et dynamique de l'institution mais plutôt comme le résultat d'une "loterie". Par exemple, les demandes de postes "Fillon" n'ont fait l'objet d'aucune consultation des départements en raison de leur fléchage "recherche" (car on a vu plus haut que les besoins immédiats des départements les portaient plutôt à un fléchage "enseignement"). À l'inverse, des postes sont parfois créés au sein d'un département sans avoir été demandés : c'est le cas pour 2005, où le poste créé ne correspond pas aux priorités affichées par l'institut. Cette confusion, ajoutée à l'absence de création de postes durant plusieurs années, peut expliquer le désengagement de certains enseignants de la vie institutionnelle.

Du point de vue budgétaire, les départements à "gros effectifs" financeraient les petits, sans qu'aucun calcul clair ne soit avancé. Le département d'arabe se plaint ainsi de son sous-encadrement (2000 heures complémentaires) et de la fixation de capacités d'accueil qui n'avaient pas été sollicitées.

L'INALCO aura avantage à rendre son organisation plus performante à partir d'une réflexion préalable sur les questions suivantes :

- quelle(s) mission(s) fixer aux départements ?
- quelle est l'articulation souhaitable entre les départements et les structures centrales, et comment les départements peuvent-ils servir de relais à la présidence et aux services centraux ?
- pour quels objectifs ? On pensera à la transversalité nécessaire à la mise en oeuvre du LMD, à un fonctionnement des départements et à des pratiques pédagogiques plus homogènes. Le déménagement sur le site de Tolbiac est une occasion unique pour l'institution de mener à bien un certain nombre de chantiers et de repenser son organisation.

Le regroupement des filières professionnelles

Les filières, développées dans le souci d'une meilleure professionnalisation de l'offre de formation, ont adopté une stratégie de regroupement (commerce international, relations internationales, interculturel) mais souffrent encore d'un manque de visibilité institutionnelle, car leur fonctionnement échappe à la démocratie interne et leur directeur est nommé par le président. L'INALCO, à la faveur de ces regroupements, envisage leur transformation en départements, favorisant ainsi la mutualisation et la transversalité des cursus. Sous réserve des remarques concernant les départements, ce projet est, bien sûr, à soutenir, d'autant plus que l'audience et le nombre de ces formations sont appelés à augmenter avec la mise en place du LMD.

2 - Une présidence "diplomatique"

Le président de l'INALCO doit répondre à deux exigences : assurer le rôle d'un diplomate représentant la France à l'étranger et pratiquer la diplomatie au quotidien dans son établissement.

La fonction présidentielle confrontée au quotidien

Si le président jouit d'une incontestable légitimité au sein de l'institut et d'une reconnaissance tant par ses collègues que par les personnels IATOS et les étudiants, les contours de la fonction présidentielle ne sont pas définis avec une grande netteté. Les mentalités au sein de l'INALCO n'ont pas changé au même rythme que l'institut lui-même ; le fait de considérer le président comme l'interlocuteur naturel et permanent correspond bien à une culture ancienne et "familiale" de l'établissement, mais ne contribue certes pas à un exercice serein de la fonction. Il n'est pas rare, par exemple, que des chefs de département prennent des décisions sans en référer aux organes statutaires ou en sollicitant directement le président.

L'exercice de la fonction présidentielle est, en outre, partiellement accaparé par des problèmes internes récurrents qui nécessitent une intervention et une gestion directe du président : "mise sous tutelle" du département de russe à la suite d'agissements contraires à l'intérêt de l'INALCO, déchirements idéologiques du département d'hébreu, contestation de la légitimité d'une femme non musulmane à enseigner l'arabe et, bien entendu, les problèmes quotidiens posés par la pénurie de locaux...

Cette mise en première ligne du président résulte du fait que les départements n'exercent pas la fonction de filtre que pourraient jouer de véritables composantes et de ce que l'appui administratif est insuffisamment présent. C'est, par conséquent, au sein de son équipe (vice-présidents et présidents de commission) que le président peut bénéficier d'un soutien véritablement efficace. On rappellera toutefois que le "ticket" président/1^{er} vice-président n'est pas statutaire et qu'il dépend, *in fine*, du bon vouloir du Conseil d'administration. De même, rien ne garantit que les autres membres de l'équipe de direction partagent les objectifs et les stratégies du président. Certes, ces contraintes existent également dans les établissements d'enseignement supérieur plus classique. Mais la situation est rendue ici plus difficile en raison de l'absence du relais offert habituellement par les composantes au sens strict du terme.

Une simple modification du règlement intérieur pourrait donner au président de l'institut le pouvoir de proposer aux différentes commissions le choix de leur président.

Une démocratie participative à étendre

Le débat démocratique est l'affaire de quelques-uns

Le débat démocratique interne dépend certes, ici comme ailleurs, de la personnalité du président et de sa capacité à promouvoir le dialogue, ce qui est incontestablement le cas du président en exercice au moment des expertises. Mais ce débat est, comme dans nombre d'universités, insuffisant notamment en raison du manque de participation des enseignants-chercheurs. Au-delà des causes habituellement invoquées (manque de temps, absence d'appétence des universitaires pour les fonctions administratives, difficultés à s'engager dans une démarche collective, etc.), il existe des raisons propres à l'INALCO, fondées, notamment, sur un éparpillement géographique de la communauté universitaire, sur la diversité des cultures et des mentalités d'enseignants fortement imprégnés du domaine qu'ils enseignent, et sur le faible rôle joué traditionnellement par les partis politiques et les syndicats. Ce sont, en grande partie, les mêmes enseignants qui sont présents au CA et au CS : cinq des représentants de rang A au CA sont aussi membres du CS. Le débat a bien lieu, mais il reste accaparé par les participants aux instances, peu nombreux, et la communauté universitaire en est écartée. Les expertises du CNÉ ont, à cet égard, fourni l'occasion d'une discussion de l'ensemble des enseignants sur les missions et l'avenir de l'INALCO. Certains d'entre eux échangeaient pour la première fois sur ces grandes questions.

À cela s'ajoute le fait que les membres de la plupart des commissions sont, selon les règles internes, choisis parmi ceux du Conseil d'administration. La suppression de cette condition assurerait une plus large participation des enseignants-chercheurs aux travaux des commissions et une meilleure représentation des jeunes maîtres de conférences, qui se sentent aujourd'hui bien souvent exclus du fonctionnement de l'institut. Il ne tient d'ailleurs qu'à l'institut d'organiser un meilleur accueil des nouveaux enseignants-chercheurs et de leur confier des missions opérationnelles.

Enfin, ne serait-il pas souhaitable que les directeurs de département soient membres de droit des conseils avec voix consultative ?

L'émergence d'une véritable représentation étudiante

En revanche, et c'est un point qui mérite d'être souligné, les représentants étudiants insistent sur l'émergence d'une véritable représentation étudiante. L'INALCO a favorisé l'autonomie des étudiants, leur prise de responsabilité dans les instances et les commissions, et ils ont le sentiment de disposer des éléments nécessaires à la réflexion et de participer réellement aux prises de décision ; *"la porte du Président est toujours ouverte"*, commentent-ils dans leur contribution au rapport d'auto-évaluation.

Les étudiants regrettent cependant l'absence d'une vice-présidence étudiante ; il n'existe pas davantage de délégués étudiants par formation.

Ils réclament aussi la création d'un statut de l' élu qui leur garantirait une certaine protection juridique et la reconnaissance du temps passé à leur fonction. En effet, des étudiants renonceraient à leur engagement en raison d'un *"découragement devant certaines pratiques qualifiées d'occultes, incompréhensibles pour un entendement de jeunes idéalistes"* (cf. réponse des étudiants au Livre des références). D'autres font état du sentiment qu'ils ont d'être parfois "pris en otage" par telle ou telle faction et se plaignent d'être pris à partie comme "fusibles". Ils évoquent les *"combats et les véritables luttes tribales (notamment des départements d'hébreu, de russe et de turc) qui entachent la sérénité des enseignements"* et les *"dérives politiques dans le département d'arabe empêchant les enseignants d'exercer leur mission dans des conditions de sérénité indispensable..."*, lors des conflits.

La question de la reconnaissance étudiante, soulevée par ailleurs par le président dans le rapport d'évaluation interne, devrait trouver très certainement une solution.

Le nécessaire renforcement de l'action et des moyens des commissions et de la coordination des organes délibérants

Les commissions prévues par le règlement intérieur (commission du budget, relations internationales, études, vie étudiante, multimédia, locaux¹, marchés) fonctionnent plutôt bien et dans le respect de la collégialité. Il existe cependant des disparités dues parfois à la faiblesse ou à la nature du soutien logistique. Ainsi, si la commission du budget bénéficie du concours de l'agence comptable, la commission des statuts a dû travailler sans appui administratif et l'absence de conseil juridique a considérablement ralenti la rédaction du règlement intérieur.

La commission des études dispose depuis peu d'un correspondant au sein du service de la scolarité. Par sa composition, cette commission apparaît comme un lieu essentiel de concertation et de dialogue au sein de l'institut (elle comprend notamment le directeur du service commun de la formation continue, les directeurs de département, le chef du service de scolarité et le chef du service de la recherche et de l'école doctorale). Comme le conseil des directeurs de département et de filière ne se réunit pas (alors qu'il est prévu par l'art. 31 du règlement intérieur), la commission des études est la seule instance où les directeurs de département sont présents. Elle devra dans un futur proche élargir son champ de compétence circonscrit, pour l'instant, aux études et diplômes de premier et second cycles et à la gestion des services des enseignants pour tenir compte des impératifs de mise en oeuvre du LMD et, par conséquent, bénéficier d'un appui logistique suffisant.

Émanation de la commission des études et nouvellement créée, la commission de la vie étudiante ne dispose pas encore de lisibilité.

¹ Un seul candidat enseignant à cette commission au CA du 8 juillet 2003...

La synthèse des travaux des commissions et la transmission des informations entre les instances n'est pas suffisamment réalisée. Les relations entre le Conseil scientifique et le Conseil d'administration s'organisent sur la base d'un travail préparatoire de bonne qualité au CS, malheureusement suivi d'une information insuffisamment explicitée au sein du CA. En fait, l'insuffisante lisibilité de la stratégie débattue au sein des conseils ne permet pas d'organiser et d'exploiter le travail des commissions comme il serait souhaitable.

En conclusion, l'INALCO a, certes, fait le constat des contraintes qui pèsent sur son développement et qui tiennent pour beaucoup à la tradition de l'institution. Il devrait être en mesure à présent de favoriser le débat interne sur les missions de l'institut et de renforcer, grâce à la latitude que lui donne son statut de grand établissement, son identité autour de grandes orientations.

L'INALCO aurait avantage à assurer une meilleure coordination des organes délibérants et à perfectionner certains dispositifs de formation et d'information de la communauté universitaire, par exemple :

- le développement de l'intranet en tant que véhicule d'une information partagée, voire comme outil de préparation de la décision ;
- la réactivation de la section permanente (prévue par l'art. 11 du règlement intérieur) pour une meilleure synthèse des travaux du CS et des départements ;
- la mise en place de modules de formation des élus, afin de renforcer l'efficacité des organes délibérants ;
- surtout, le renforcement du dialogue institutionnel ; la réflexion sur les statuts des départements doit être engagée avec l'ensemble des directeurs ;
- enfin, on peut s'étonner que le décret statutaire n'ait pas prévu de représentants du personnel au Conseil scientifique (art. 12). Cette carence mériterait d'être corrigée afin de revenir au "droit commun" des établissements d'enseignement supérieur.

3 - Mobiliser les organes de gestion autour d'un projet commun et lever les contraintes

Les documents mis à la disposition du CNÉ et les entretiens qui ont suivi permettent d'appréhender les nombreuses difficultés auxquelles l'INALCO doit quotidiennement faire face : multiplicité des sites, état des bâtiments, faibles ressources financières.

Ce sont autant de défis à relever, mais le constat très pessimiste que fait l'INALCO de sa situation tendrait plutôt à décourager les personnels et à les maintenir dans un cloisonnement préjudiciable au projet collectif. Ceci est d'autant plus regrettable que les personnels sont très attachés à l'INALCO, qu'ils perçoivent comme un établissement d'exception.

Les leviers existent pourtant pour sensibiliser les personnels au développement de leur établissement.

La fédération des équipes est essentielle à l'aboutissement de la politique

La secrétaire générale est systématiquement associée à toutes les instances et réunions internes. Elle appartient au "premier cercle" qui entoure le président. Son rôle de chef des services administratifs doit l'amener à rassembler les équipes autour d'objectifs politiques et à attester auprès de la présidence de leurs capacités à mener les projets et à produire des informations utiles à la décision.

La gestion des ressources humaines est, en effet, un levier essentiel de l'INALCO : elle représente un des axes prioritaires du projet d'établissement, repris dans le contrat quadriennal qui insiste sur la nécessité "*d'une culture d'établissement pour une adhésion individuelle et consentie des personnels*". Si les adhésions individuelles sont acquises à l'INALCO, l'établissement ressort cependant comme une juxtaposition de compétences, d'organisations et de structures fragmentées, sans véritable cohésion autour d'un projet commun.

Un organigramme à élaborer

Le volet "Politique des ressources humaines" du projet d'établissement évoque, à juste titre, la nécessité réaffirmée dans le contrat quadriennal 2002-2005 d'élaborer un organigramme fonctionnel. L'organigramme permet, en effet, une bonne lisibilité de l'établissement par les partenaires extérieurs qui peuvent ainsi repérer les compétences et les contributions utiles. Il est également un document de communication et de management interne : chacun y voit son positionnement et celui de ses référents et homologues, la corrélation des équipes, la lisibilité des missions, l'équilibre et la cohérence des organisations. Il fixe les responsabilités de chacun des acteurs.

Autant d'informations actuellement impossibles avec l'annuaire de l'établissement qui en fait office.

Une cohérence à renforcer

60% des personnels administratifs et techniques sont rassemblés sur le site de la rue de Lille. Le regroupement des services permet une première optimisation des moyens et des services rendus.

Les services centraux sont strictement gestionnaires et les compétences compartimentées. Leur efficacité, dans leurs domaines respectifs, et dans le contexte actuel de l'INALCO, est certaine. Pour autant, pour constituer un appui solide à la politique de l'établissement, ils devront très vite chercher à croiser leurs connaissances et mutualiser leurs qualifications. Les réunions qui regroupent les responsables administratifs autour de la secrétaire générale pourraient être l'occasion de fixer et de suivre plus régulièrement les priorités d'un projet de service. L'appropriation des objectifs du contrat n'est pas encore suffisante chez les responsables administratifs. Le souci d'une identité commune et d'une culture d'établissement auquel il est fait référence dans le contrat quadriennal peut ici trouver un premier point d'appui.

On soulignera l'effort de la plupart des services pour rendre leur action plus performante :

- amélioration de la gestion des personnels, en particulier le suivi et le paiement des heures complémentaires ;
- amélioration du suivi de la scolarité et de l'accueil des étudiants, grâce au perfectionnement de l'accompagnement bureautique et l'utilisation des bases de données nationales.

Ces efforts individuels seront mieux fédérés s'ils trouvent un prolongement dans un projet commun, soutenu par un plan de formation continue où les priorités sont ordonnées.

Une technicité à partager et à banaliser

Le plan de formation continue des personnels IATOS décliné dans le contrat quadriennal a été respecté, sauf pour la formation à l'informatique, dont l'établissement doit faire une priorité.

L'INALCO dispose, en effet, de bases de gestion administrative et financière (NABUCO, APOGEE, ASTRE) qu'il doit encore optimiser et généraliser à l'ensemble des personnels participant à la gestion de l'établissement, au-delà des services spécialisés.

La connaissance et l'exploitation complète de tous les systèmes d'information existants devraient, à terme, rendre plus fiables les données produites par les services, et tout particulièrement celles concernant la scolarité. Le service de la scolarité doit, en effet, travailler à partir de données plus ou moins bien renseignées par les secrétariats pédagogiques qui assurent la gestion courante, et parfois complexe, de l'organisation des enseignements sur chaque site.

Le projet d'établissement fait référence à la nécessité de disposer d'une base commune de données organisée, accessible à tous. Il insiste par ailleurs sur la charge importante du service informatique, très sollicité, dont les tâches se multiplient et se "complexifient". Une formation renforcée à toutes les bases de gestion et une implication des cadres de l'INALCO renforceraient l'autonomie et l'efficacité des services en diminuant la mobilisation des informaticiens.

En plus des applications adoptées par l'INALCO, l'acquisition du logiciel de gestion des ressources humaines et des heures complémentaires HARPEGE pourrait faciliter l'implantation d'une gestion prévisionnelle des emplois, aujourd'hui urgente.

Les ressources humaines

L'INALCO est l'établissement universitaire français le plus mal doté en personnels IATOS. Les 119 personnels administratifs et techniciens relèvent, à égalité numérique, des corps de l'administration scolaire et universitaire (ASU) et de la recherche et formation (ITARF), auxquels s'ajoutent environ 20 personnels contractuels recrutés sur postes vacants par les services académiques et sur les ressources propres de l'établissement pour assurer principalement les besoins générés par la diversification des sites et, autant que faire se peut, pallier la pénurie persistante de personnels. Ce surcoût important, déploré par l'institut, n'a donné lieu à aucune étude particulière dans le cadre de l'évolution des infrastructures.

Les habituelles difficultés liées à la juxtaposition des différents statuts de personnels sont en partie aplanies, en particulier concernant les régimes indemnitaires. Un travail de transparence et d'harmonisation a été accompli en la matière.

Les personnels ITARF de l'INALCO sont majoritairement d'anciens élèves de l'établissement, pour la plupart intégrés après une période contractuelle. Cette situation est certes favorable à une culture d'établissement et à la stabilité des équipes ; elle ne doit cependant pas nuire à la nécessaire adéquation entre les besoins et les recrutements, les postes et les personnes.

L'élaboration de fiches de postes et de lettres d'objectifs dans le cadre des nouvelles procédures d'évaluation des personnels facilitera le positionnement clair de chacun, conformément à son statut, aux responsabilités qu'il suppose et aux missions assumées.

La gestion prévisionnelle des emplois

La stabilisation de personnels intégrés dans le cadre de la loi Sapin a concrétisé une partie seulement des objectifs annoncés dans le projet d'établissement, en prévision du regroupement sur la ZAC Rive gauche. D'ores et déjà, il faudrait réfléchir à l'organisation des services pour anticiper l'éventuelle transformation de supports budgétaires ou les profils des futurs recrutements. Par exemple, la pertinence du renforcement de personnels techniques et de recherche de catégorie A, déjà plus nombreux que les personnels qu'ils sont censés encadrer, devra être étudiée en fonction du nouveau contexte.

L'INALCO dispose d'une division des ressources humaines riche en postes (un chef de division et dix personnes réparties sur trois services). Ces personnes devront, plus que par le passé, améliorer la qualité de leurs prestations en direction des personnels. Le suivi quotidien des personnels enseignants, des personnels administratifs et techniques et des heures complémentaires est actuellement mené par les chefs des différents services selon une approche essentiellement budgétaire. Une formation complémentaire aux outils informatiques (ASTRE) et l'acquisition d'HARPEGE devraient permettre à cette division de piloter la gestion prévisionnelle des emplois et de dépasser les seuls aspects gestionnaires, parfois créateurs de tensions. Une compétence informatique renforcée pourra, en outre, lui permettre de réguler la lourde logistique que constitue aujourd'hui une gestion quasi manuelle des emplois.

La gestion financière et comptable

L'INALCO dispose d'une agence comptable et d'un service financier directement rattaché à la secrétaire générale.

Les collaborations techniques entre les services financiers et comptables et les autres services de l'établissement sont régulières et empreintes d'une grande confiance. Les services de l'agence comptable sont décrits comme étant disponibles, fiables et assurant pleinement leur fonction de conseil auprès des responsables de service qui les sollicitent.

L'année 2003 fut révélatrice d'une volonté politique d'évolution : lettre de cadrage budgétaire aux objectifs clairs, création d'un service financier distinct de l'agence comptable, modification des nomenclatures comptables (diminution du nombre de destinations), accès de tous les responsables de centre de responsabilité au suivi de leurs budgets. Cet effort n'a pas été poursuivi.

Budget et projet politique

"Notre politique financière actuelle consiste à tenter de faire des économies... Mener une politique financière est de l'ordre de l'utopie" souligne le rédacteur du rapport d'auto-évaluation.

Les difficultés budgétaires rencontrées par l'INALCO ces dernières années ont eu pour résultat de décourager cet effort de pilotage financier.

En 2003, la lettre de cadrage budgétaire, appuyée sur les priorités du contrat et adoptée par le CA, a été envoyée à tous les services et responsables de centre de responsabilité. C'était le premier élément de la politique budgétaire et financière affichée par la direction. En 2004 et 2005, les projets sont plus diffus et ne représentent plus que l'exposé succinct d'un contexte global, sans déclinaison détaillée des options politiques de l'établissement.

Les contraintes liées à la maîtrise des dépenses deviennent peu à peu les uniques priorités, relayées par des services qui limiteront leurs actions aux approches techniques.

Les recettes

La dotation globale de fonctionnement (DGF)

La DGF, longtemps très basse, assurait à l'établissement une faible couverture de ses besoins. Les recettes sont en augmentation depuis 2003, date à laquelle l'institut a obtenu du ministère le financement des loyers, à présent inclus dans la DGF. Une dotation complémentaire de 200 000 € vient de lui être allouée, le plaçant ainsi dans une situation relativement équilibrée. Les financements en fonctionnement et en investissement proviennent essentiellement de l'État (3 466 000 €). Les collectivités locales n'interviennent que pour une faible part dans le budget de fonctionnement (29 000 €). L'Union européenne contribue à hauteur de 102 600 €. La lettre de cadrage budgétaire insistait sur la nécessité d'une augmentation des recettes de l'établissement : octroi de subventions complémentaires, mais aussi prospection à organiser pour l'obtention de la taxe d'apprentissage, facturation de prestations...

Cette dotation est négociée chaque année. Elle ne s'appuie que minoritairement sur les critères SANREMO et exige donc de l'établissement une excellente connaissance de sa situation et des marges de manœuvre qu'il lui est possible de négocier avec le ministère.

Les encaissements annuels de la taxe d'apprentissage (compte financier 2003) ont enregistré une hausse sensible en 2002 (+15% en deux ans). Il serait certainement possible d'augmenter encore ce type de ressources par une mobilisation des réseaux de l'institut (anciens élèves, entreprises partenaires en formation continue...) et la mise en place d'outils de suivi et d'évaluation des résultats des campagnes.

Les droits d'inscription

Le Conseil d'administration de janvier 2003 a voté à une grande majorité (une abstention et une opposition) une augmentation de 3% des droits universitaires. Ceux-ci représentent près de 23% des recettes de l'INALCO et 60% des ressources propres (compte financier 2003).

Leur montant varie, selon les cas, de 160 à 190 € (hors inscriptions en doctorat), ce qui représente des droits nettement moins élevés que ceux des autres grands établissements.

Il serait intéressant que l'INALCO réfléchisse aux possibilités de moduler le montant des droits d'inscription selon les publics et les priorités pédagogiques qu'il se donne dans le cadre global de sa politique d'accueil¹.

¹ Une augmentation de 25% des droits d'inscription les porterait à 200 €. Une augmentation de 50% des droits d'inscription les porterait à 240 €.

Il lui appartient d'étudier les conséquences qui résulteraient d'une augmentation des droits d'inscription : baisse des effectifs, ou au contraire effet attractif ? Quels avantages pour les étudiants et les enseignants ?

L'étude (qui relève très précisément de la notion de contrôle de gestion) pourrait être confiée aux services financiers dans le cadre de la préparation budgétaire et présentée aux instances de concertation ; elle pourrait s'insérer dans un projet global à l'occasion du transfert dans les nouveaux locaux.

La formation continue

Les recettes, qui avaient progressé assez régulièrement pendant les trois années précédentes, ont chuté en 2003. Pour chacune des trois années, les comptes financiers, sans jamais les rapprocher, affichent des recettes de formation continue inférieures (de 16 à 20%) aux dépenses liquidées. En 2003, dépenses et recettes (dépenses de fonctionnement, heures complémentaires et emplois gagés) ont diminué dans des proportions similaires (9 et 10%).

L'identification, parmi les étudiants, des publics relevant de la formation continue pourrait donner lieu à des tarifications adaptées.

Les dépenses

L'exercice budgétaire 2003 a permis de dégager un résultat positif de 729 000 €. Mais on ne peut cependant pas préjuger de la capacité de l'établissement à assurer son développement, et en particulier son implantation sur Tolbiac, car son fonds de roulement est actuellement très bas.

Les délais d'instruction des dépenses, inférieurs à 28 jours entre la commande et le paiement, sont satisfaisants. Les pièces budgétaires sont transmises régulièrement par les navettes quotidiennes organisées entre les sites et les services centraux.

Au-delà des difficultés d'adéquation entre les calendriers universitaires et budgétaires, l'irrégularité de l'exécution des dépenses révèle des difficultés de communication inhérentes à l'isolement des chefs de centre et à leur méconnaissance de la chose financière. Les pôles enseignement et recherche avaient utilisé à peine plus de la moitié de leurs crédits en fin d'exercice 2003.

L'agent comptable, pour expliquer les soldes, fait référence à des projets non aboutis ; là encore, il doit être possible d'anticiper ces situations, de relancer les responsables de centre et de forger les éléments nécessaires à la prévision budgétaire suivante.

Les nouvelles nomenclatures de structure budgétaire (passage de 8 à 4 destinations et accès de tous les responsables de centre de responsabilité au suivi des crédits) décidées par le Conseil d'administration pour le budget 2003 reflètent bien la volonté de responsabiliser les utilisateurs et de parvenir à une lecture analytique utile au pilotage.

Cette démarche d'analyse de l'exécution budgétaire sera d'autant plus efficace qu'elle sera collective et bénéficiera de l'appui des services financiers et comptables. Les dépenses relatives aux heures complémentaires devront, dans ce cadre, faire l'objet d'une vérification mieux organisée.

La contrainte immobilière : bilan et perspectives

Toutes les problématiques abordées dans le cadre de l'évaluation de l'INALCO renvoient, directement ou indirectement, aux difficultés liées à la multiplicité des sites de l'établissement. Le rapport d'auto-évaluation souligne à plusieurs reprises cette lourde contrainte : *"...la charge en personnels administratifs et en moyens financiers que cet éparpillement qui nous est imposé fait peser depuis des lustres sur une gestion que l'on aimerait plus directement utile pour l'accomplissement de nos missions."*

Par ailleurs, la perspective proche du regroupement sur la ZAC Rive gauche fait naître des espoirs à canaliser : *"L'INALCO se doit, au cours de son contrat quadriennal de développement 2002-2005, de se préparer à son regroupement sur la ZAC Rive gauche"*.

La connaissance du patrimoine

L'administration centrale, les formations et les départements de l'INALCO sont répartis sur neuf sites principaux auxquels s'ajoutent deux sites dévolus exclusivement à la recherche : Ivry et Villejuif (cf. présentation de l'INALCO). Force est de constater que la dispersion des implantations de l'INALCO pèse lourdement sur les ressources humaines, budgétaires, logistiques et organisationnelles. Les problèmes de maintenance, de sécurité et de gardiennage, de communication et d'information en sont multipliés.

Aucune étude n'a cependant été menée sur le surcoût engendré par cette dispersion. La nouvelle structure budgétaire (centres de responsabilité et éléments de lecture analytique) et les comptes rendus financiers ont donné quelques premiers éléments d'analyse permettant d'appréhender les évolutions organisationnelles possibles à l'échéance du transfert de locaux. Cependant, aucune analyse comparative ne permet de donner les éléments d'arbitrage nécessaires. Aucun inventaire des biens mobiliers et immobiliers n'est dressé.

Le poids global des dépenses immobilières est important et n'a pas toujours évolué parallèlement à la dotation de fonctionnement. La prise en charge des loyers dans la dotation globale de fonctionnement de 2003 a représenté une avancée importante en ce domaine.

Les données permettant de parvenir à la connaissance exacte du patrimoine et des coûts induits par l'éparpillement des sites existent : elles doivent être analysées pour que l'INALCO passe du constat pessimiste à une anticipation budgétaire et immobilière.

La création d'un poste de vice-président chargé des locaux

Le suivi complexe des infrastructures existantes et des projets à venir exigeait en effet la nomination d'un pilote, interlocuteur des partenaires internes et externes de l'INALCO. Cet interlocuteur a été chargé d'assurer la programmation du futur bâtiment. Ce dossier, vital pour l'établissement, a abouti. Mais il s'agissait là d'un lourd et difficile dossier conduit par un seul homme. La poursuite de l'opération nécessitera de bénéficier du soutien et de l'appui logistique des services et de tout le personnel.

Tolbiac : une anticipation nécessaire

La concrétisation prochaine du transfert sur un site unifié ne fait pas l'objet d'une étude particulière car, de l'avis même des personnels concernés, *"le transfert ne se limitera pas à un simple déménagement"*.

L'anticipation s'impose de façon très urgente à plusieurs titres : anticipation organisationnelle et humaine, anticipation matérielle, anticipation financière. Le projet Tolbiac impose une implication générale des services pour se concerter sur l'organisation du nouveau site.

En conclusion, le projet d'établissement, le contrat quadriennal et le rapport d'auto-évaluation insistent sur la nécessité d'établir des indicateurs de gestion pour un diagnostic partagé et un pilotage éclairé. Ces dispositifs relèvent de l'instauration d'un contrôle de gestion. Les indicateurs financiers sont les plus pertinents dans le contexte de pénurie que déplore l'institut. Ils seront utilement complétés par d'autres données statistiques disponibles ou à créer (emplois, scolarité...), qui aideront l'établissement à avoir une meilleure connaissance de ses performances. Les besoins sont importants : gestion des personnels, étude des flux d'étudiants, optimisation des budgets, coût des infrastructures...

Les outils et les compétences - bases de données nationales et services spécialisés - existent ; il reste à les fédérer. Dans ce domaine, les travaux déjà effectués par les services financiers et comptables (NABUCO), par la division des ressources humaines (ASTRE) et par le service scolarité (APOGEE) peuvent servir de fondement à la mise en place d'un contrôle de gestion.

Le renforcement de cette compétence permettra, à l'intérieur de l'établissement, d'améliorer à terme les conditions de travail et de construire les tableaux de bord nécessaires au pilotage de la politique. C'est une première phase vers l'optimisation des moyens existants. Elle lui fournira, par ailleurs, des indicateurs fiables pour établir des diagnostics et mener le dialogue avec ses partenaires et le ministère.

Liste des sigles

ALPCU	Apprendre les langues nationales des pays d'Europe centrale et orientale candidats à l'entrée dans l'Union européenne
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
BIULO	Bibliothèque interuniversitaire des langues orientales
BULAC	Bibliothèque universitaire des langues et civilisations
CA	Conseil d'administration
CAPES	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement secondaire
CARMA	Centre arabisant de recherche sur le monde arabe
CASEC	Asie du Sud-Est péninsulaire - peuples et contacts
CEB	Centre d'études balkaniques
CEC	Centre d'études chinoises
CEEM	Centre d'études de l'Europe médiane
CEGEDECC	Centre Georges Dumézil d'études comparatives sur le Caucase
CEHJMC	Centre d'études hébraïques et juives modernes et contemporaines
CEIAS	Centre d'études de l'Inde et de l'Asie du Sud
CEJ	Centre d'études japonaises
CELIA	Centre d'études des langues indigènes d'Amérique
CEROI	Centre d'études et de recherches sur l'Océan indien occidental
CERPAIM	Centre de ressources pédagogiques - audiovisuel - informatique - multimédia
CERTAL	Centre d'études et de recherches en grammaire et traitement automatique des langues
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CLC	Certificat de langue et civilisation orientale
CLI	Centre de linguistique de l'INALCO
CNED	Centre national d'enseignement à distance
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités

CPEI	Centre de préparation aux échanges internationaux
CRB	Centre de recherche berbère
CREAM	Centre de recherches et d'études en arabe maghrébin
CRESCIC	Centre de recherches et d'étude sur le sous-continent indien contemporain
CRIM	Centre de recherche en ingénierie multilingue
CRO	Centre de recherche sur l'oralité
CRREA	Centre de recherches russes et eurasiatiques
CS	Conseil scientifique
DEA	Diplôme d'études approfondies
DESS	Diplômes d'études supérieures spécialisées
DREA	Diplôme de recherche et d'études appliquées
DS	Diplôme supérieur
DU	Diplôme d'université
DULCO	Diplôme unilingue en langue et civilisation orientale
EA	Études africaines
ED	École doctorale
EEA	Études euro-asiatiques
EFEQ	École française d'Extrême-Orient
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENLOV	École nationale des langues vivantes
EPHE	École pratique des hautes études
ERISM	Équipe de recherche interdisciplinaire sur les sociétés méditerranéennes musulmanes
FLE	Français langue étrangère
FRE	Formation de recherche en évolution
GRE-DLC	Groupe de recherches et d'échanges en didactique des langues et des cultures
GRELLO	Groupe de recherche et d'échanges en littérature en langues orientales
HEAP	Hautes études asiatiques et Pacifique
HEI	Hautes études internationales
IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service
IEP	Institut d'études politiques
INALCO	Institut national des langues et civilisations orientales
ITARF	(Personnels) ingénieurs et techniciens d'administration, de recherche et de formation
LLACAN	Langage, langues et cultures d'Afrique noire
LLCE	Langue, littérature et civilisation étrangères
LMD	Licence - maîtrise - doctorat
MCF	Maître de conférences
MOM	Moyen-Orient et Méditerranée

PAST	Professeur associé en service temporaire
PPF	Programme pluri-formations
PR	Professeur des universités
PRAG	Professeur agrégé
RDA	République démocratique allemande
SCFC	Service commun de la formation continue
SHON	Surface hors oeuvre nette
SOAS	<i>School of African and Oriental Studies</i>
TAL	Traitement automatique des langues
TIC	Techniques d'information et de communication
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
VAE	Validation des acquis de l'expérience
ZAC	Zone d'aménagement concertée

Réponse du président



Paris, le 28 septembre 2005

La tonalité d'ensemble du Rapport du CNE est largement positive, voire souvent élogieuse. Le signataire de ces lignes ne peut que témoigner, d'autant plus aisément que cette remarque est un hommage à son prédécesseur et aux équipes ayant participé activement à l'ensemble de la démarche, de l'excellence du climat et de la qualité des échanges qui ont nourri l'évaluation.

Le Rapport donne une image fidèle et équilibrée des points forts comme des faiblesses de l'INALCO, et ses recommandations vont largement dans le sens des choix stratégiques de l'établissement. Si le regard extérieur et sa distanciation proposent des réalités de l'INALCO une lecture naturellement différente de celle des intéressés les plus directement impliqués dans le quotidien, il n'en découle, dans aucun domaine essentiel de l'évaluation, aucun diagnostic radicalement contraire ni aucune recommandation avec laquelle l'établissement devrait manifester son opposition. Le Rapport souligne aussi fortement l'ampleur et la nouveauté des enjeux auxquels nous sommes confrontés, ainsi que les urgences qui s'imposent et fournit de ce point de vue à l'INALCO un appui salutaire.

La tâche n'était pourtant aisée ni pour nos interlocuteurs ni pour nous-mêmes. Le Rapport pointe à juste titre la difficulté, propre à l'évaluation de l'INALCO, de se référer à des modèles préexistants ou à des institutions comparables, y compris au plan international. C'est bien à la mesure d'enjeux, de problèmes et de responsabilités à la fois largement spécifiques et en profond renouvellement, que doivent s'évaluer l'état présent, les ambitions futures et les besoins prévisibles de l'INALCO. Les lignes qui suivent n'ont pas l'ambition de procéder à une lecture critique de l'ensemble du rapport, mais se contenteront d'en accentuer certains points. C'est l'avenir de l'INALCO qui saura apporter à l'évaluation les meilleures réponses et les plus riches commentaires.



Missions et enjeux : le Rapport porte un regard aigu sur la diversité et l'étendue des missions, sur la multiplicité, voire l'hétérogénéité, des publics et sur la complexité des attentes. L'INALCO se reconnaît dans ce regard sans y chercher une justification à ses insuffisances ou à l'attente de solutions extérieures à ses difficultés. Cette complexité et cette diversité doivent du moins prémunir contre la prétention à proposer, voire imposer, des solutions simplistes et univoques.

Dans un monde en bouleversement rapide, des missions plus amples et plus nombreuses, des responsabilités plus étendues incombent à l'INALCO. Ces missions, de par leur nature et leur ampleur, voire leur impact, politiques, économiques, culturelles, sociétales, s'imposent à l'établissement, mais il serait vain de croire que l'INALCO, à lui seul, disposerait de l'ensemble des capacités et des compétences nécessaires. Elles sont loin, en outre, de se limiter aux impératifs d'une formation académique, sans que celle-ci puisse être négligée.

Des enjeux concrets forment un horizon proche : la mise en place du LMD, le transfert à Paris Rive Gauche et la fondation du pôle Langues et Civilisations du Monde - beaucoup plus qu'une rénovation technique (même si cette dimension est essentielle) ou qu'un simple déménagement. Ce qui est en jeu est la capacité de l'INALCO à être un initiateur et un acteur majeur de la naissance d'une nouvelle institution, mais plus largement encore de l'émergence d'une nouvelle intelligence de notre monde.

Atouts : le Rapport reconnaît à l'INALCO « les moyens intellectuels de faire face avec succès au défi d'un tournant décisif de son histoire » ; de même souligne-t-il « une ambition forte de concourir à la reconnaissance et au respect des peuples et des cultures du monde [...], assurer ce rôle dans le cadre national et sur la scène des relations extérieures de la France ». L'INALCO, qui rassemblerait un « capital unique au monde » présente, selon le Rapport, une pleine conscience de ses responsabilités et du fait qu'il remplit une fonction majeure, y compris au regard des enjeux d'intégration, de la prise en considération de la dimension linguistique et culturelle des conflits entre les peuples.

L'appui des enseignements sur la recherche, force et originalité de l'institut, est à la fois un des ces atouts majeurs et, les équipes de l'INALCO en sont convaincues, un terrain de réflexion complexe et de longue haleine.

Difficultés : même s'il revient par ailleurs et plus en détail sur ces problèmes, par exemple lorsqu'il analyse les effets multiples de la dispersion en sites multiples, le Rapport ne consacre dans ses constats et recommandations qu'un paragraphe assez succinct aux « difficultés récurrentes » rencontrées par l'établissement. « Problèmes de locaux, d'encadrement, de financement et de reconnaissance par la tutelle et le monde universitaire » qui « non seulement perdurent, mais s'amplifient » et apparaissent plus comme des préoccupations de « la direction » que comme une réalité objective et permanente. Il peut sembler qu'un diagnostic plus explicite et plus catégorique, plus conforme aussi à l'étendue et à la logique des observations formulées dans le Rapport par le CNE, donnerait à celui-ci une force plus grande encore. Souligner que l'INALCO est l'établissement universitaire français le plus mal doté en personnels IATOS constitue une constatation essentielle. Peut-être, pour mieux éclairer les insuffisances de l'INALCO en matière documentaire, serait-il approprié d'ajouter qu'il est sans doute également un des seuls établissements universitaires au monde à se trouver, par un aléa de son histoire, dépourvu d'une bibliothèque et donc d'une politique documentaire propre.



Le Rapport souligne plus en détail certaines faiblesses, ainsi celle du nombre des diplômés. Cette question, récemment médiatisée, sans exclure des insuffisances qualitatives, renvoie à l'ensemble des problèmes de diversité des publics et d'hétérogénéité des attentes bien cernés par le Rapport. Il est difficile d'énoncer des réponses simples, a fortiori une réponse unique, à ce problème. Une approche globale doit présider à son exploration : quelle mise en interaction des besoins et des objectifs, des investissements de l'apprenant et de l'encadrement que lui assure l'établissement pour parvenir à une adéquation entre compétences recherchées et diplômation ? C'est la physionomie d'ensemble de l'INALCO qui peut, ou doit, s'en trouver à terme renouvelée.

De même, le Rapport met en évidence l'« académisme de cursus [...] très traditionnels et linéaires ». L'absence des moyens nécessaires à la multiplication de formations spécifiques adaptées à chaque type de demande n'est qu'une première donnée. Au-delà des améliorations nécessaires et des progrès enregistrés en quelques décennies en matière de didactique des langues, plusieurs réponses sont ici aussi possibles, qui posent pour l'institut la nécessité d'une redéfinition à long terme de ses objectifs.

Modes de fonctionnement : le Rapport a le mérite de lier très explicitement les questions d'organisation et de fonctionnement de l'établissement à l'accomplissement de ses missions. Il pointe à juste titre des incohérences et des ambiguïtés remontant pour certaines au cadre statutaire lui-même, et pour d'autres, à l'accumulation progressive au fil du temps de solutions ad hoc dont les inconvénients, ne se révélant souvent qu'à plus long terme, appellent de nouveaux correctifs, voire des glissements sans justification ni formalisation explicites. C'est très justement que le Rapport identifie le problème de l'étroitesse des groupes de personnels admis à constituer les instances de l'établissement. C'est également à juste titre qu'il fait de la clarification du statut des départements un impératif majeur.

L'INALCO, conscient de la lourdeur du processus, entend entamer en ce sens une réflexion sur les perfectionnements à apporter au décret de 1990, partiellement inadapté dès l'origine et désormais vieux de 15 ans, en obtenir la rénovation au regard de l'évolution des missions, de l'échelle de l'établissement et de sa stature spécifique de grand établissement remplissant une fonction largement universitaire (en tant que tel et dans le tissu national et européen des formations).

Outre cette rénovation, qui ne peut être engagée et menée qu'avec l'appui de son ministère de tutelle, l'INALCO entend mener à bien une refonte profonde de la réglementation intérieure dans le sens d'une clarification et d'une simplification, harmonisant les dispositions propres à l'INALCO avec la législation et la réglementation nationales, et en éliminant les incohérences internes. Cette réflexion collective et ses suites réglementaires constituent un chantier primordial du mandat présidentiel 2005-2009. Le but recherché, au-delà de formulations juridiquement irréprochables, est de créer les conditions d'un élargissement sensible de la participation des personnels et des usagers à la vie de l'INALCO et à ses instances, d'en éliminer les restrictions infondées ou obsolètes (les restes d'une vie d'établissement sur une échelle restreinte – ce que le CNE qualifie de « familial »).

Maintes formulations du Rapport rejoignent nos préoccupations, qu'il s'agisse d'« utiliser davantage les marges de liberté que lui confère son statut » ou de « parfaire la maîtrise des outils de gestion, les fédérer et les intégrer ». Il s'agit d'ailleurs d'aller en cette matière au-delà des seuls outils de gestion en percevant et explicitant les interactions entre formation, recherche et gestion. La campagne de clarification des missions et des fonctions engagée depuis février 2005 constitue une étape demandant à être poursuivie et élargie au-delà de la sphère étroitement administrative.



Moyens et soutien de l'Etat : le Rapport se prononce à juste titre pour un meilleur soutien de la puissance publique, conditionnée par une meilleure compréhension de l'Etat à l'égard de la nature et de l'importance de l'INALCO, ainsi que d'une mise en œuvre efficace de ses missions. Sans se réduire à la mise en place de moyens matériels, cette question en est l'arrière-plan indispensable, et l'INALCO ne peut que s'associer au Rapport quand il réclame « le soutien nécessaire de l'Etat en postes et en moyens financiers ».

Comme le montraient déjà les bilans quadriennaux successifs et les observations de la Cour des comptes, le Rapport du CNE souligne que l'INALCO présente, dans chaque domaine de son activité, l'arriéré d'un déséquilibre lourd et persistant entre les besoins (des plus courants ou quotidiens à ceux que génèrent ses missions, ses perspectives et ambitions de développement) et le niveau des ressources et des capacités d'encadrement dont dispose l'établissement. Cette situation pèse lourdement sur l'INALCO. Elle n'a jamais été corrigée de façon organisée et notable. Les voies par lesquelles l'établissement pourrait disposer des ressources correspondant à l'état et à l'évolution de ses besoins n'ont pas été explorées. Il en découle des risques pour la nature même de l'institut : les restrictions à la capacité d'accueil dans certaines langues ne sauraient être que des expédients imposés par l'urgence, et non une stratégie d'avenir. Si l'INALCO renonçait ainsi à diffuser les langues et les cultures à tous ceux qui en expriment le besoin, ne définissant le périmètre de son intervention qu'en fonction de ses ressources actuellement disponibles, il faillirait à sa mission première.

Le Contrat 2006-2009, qui accompagne et préfigure tout à la fois l'entrée de l'INALCO dans une phase nouvelle, doit être marqué par l'instauration d'une politique propre de ressources elle-même fortement remodelée. L'Etat n'en est pas le seul acteur, mais y conserve naturellement une place essentielle. L'INALCO s'appuiera fortement sur les préconisations du Rapport pour exiger la mise en place avec l'Etat d'une stratégie contractuelle de rattrapage programmée et concertée, d'une ampleur significative, pour l'ensemble de la période. La capacité de l'établissement à jouer positivement des marges d'action que peut lui ouvrir son statut de grand établissement, en l'absence d'une telle démarche, se trouverait privée d'une part majeure de ses chances de réussite. Il en irait de même de l'autonomie et de la responsabilité accrue qu'accorde et impose à l'établissement la mise en application de la LOLF. Le ministère de tutelle n'est pas ici seul en cause. Sans en restreindre bien au contraire le poids et la responsabilité, c'est plus largement encore à l'Etat dans son ensemble, aux collectivités, à la communauté nationale que l'INALCO se doit de faire connaître, comprendre et partager ses besoins et ses ambitions.

Image et reconnaissance : présente à plusieurs reprises dans le Rapport, une idée essentielle rejoint, ici encore, les préoccupations de l'établissement : les priorités évoquées ci-dessus sont inséparables d'une image, elles sont les moteurs d'une reconnaissance, les aliments d'une politique de communication et de valorisation de ses activités dont la timidité, voire la frigidité, doivent être désormais bannies. L'INALCO, à l'heure où se redessinent tant les attentes sociales et culturelles que le paysage des formations supérieures et les horizons scientifiques, doit confronter ses missions, la finalité de ses activités et les rapports qu'il entretient avec ses publics à un besoin de se faire connaître, à un impératif de reconnaissance. Encore souvent perçu par ignorance comme archaïque ou exotique, l'INALCO doit donner une image correspondant à ses capacités et à ses missions au cœur de notre temps et de notre monde. Cette image ne récuse pas l'histoire, mais ne saurait s'y fondre ou s'y restreindre, pas plus que l'ampleur de ses missions ne saurait tenir qu'au nombre spectaculaire des langues enseignées.



Plus que jamais, l'établissement doit trouver et retrouver, maintenir ce qui, à chacune de étapes fondatrices, en affirmait le caractère novateur et – faut-il rappeler 1795 – révolutionnaire.

Il doit s'imposer l'effort de créer et d'entretenir cette image, qui entraîne la reconnaissance : celle-ci n'est ni un acquis, ni une aumône, elle s'obtient et se conquiert.

Un ensemble de préconisations : les recommandations du Rapport rejoignent et valident la stratégie dans laquelle l'INALCO entend s'engager. Certaines concernent ses activités, d'autres son fonctionnement. Ces divers aspects sont indissociables.

L'INALCO entend procéder, dans une réflexion d'échelle nationale, à une définition de missions susceptibles de déborder largement d'un cadre strictement universitaire pour favoriser le plurilinguisme et la diversité culturelle. Ainsi entend-il jouer un rôle moteur pour que soit reconnue la place des langues « rares » au baccalauréat, a fortiori quand il s'agit de langues de France, mais aussi pour qu'une préparation à cette épreuve puisse être offerte aux candidats. L'établissement est prêt à jouer ce rôle dans une redéfinition active des relations entre le supérieur et les autres ordres d'enseignement. Sans égoïsme ou prétentions d'établissement, l'INALCO nourrit la certitude de devoir occuper ainsi une place originale dans la refonte des processus éducatifs.

Il entend mettre au service de ces objectifs, comme des formations plus classiques, des efforts majeurs de modernisation alliant pluridisciplinarité, renforcement de coopérations et de partenariats encore élargis. Pour ce faire, l'établissement sait qu'il lui faut renforcer la connaissance qu'il a des publics et de leurs besoins, diversifier son offre et ses modes de formation, généraliser et banaliser l'usage des TIC/TICE dans l'ensemble de ses fonctionnements, de l'enseignement à la gestion administrative, impulser une politique fortement renouvelée de communication tant externe qu'interne.

Affirmer la présence de l'INALCO dans le monde scientifique, outre les efforts de valorisation qui doivent permettre de surmonter une certaine méconnaissance de la part du tissu universitaire, repose sur un travail à la fois proprement scientifique et d'organisation de la recherche qui libère l'INALCO de l'alternative mécaniste entre « aréal » et « disciplinaire ». Il est évident que la recherche à l'INALCO doit viser une élévation de son niveau disciplinaire. Sans doute une large politique de partenariats doit-elle poursuivre cet objectif, mais n'a pas à se substituer aux efforts propres de l'INALCO en ce sens. Pour autant, l'ancrage aréal et régional de ces recherches ne signifie pas nécessairement leur marginalisation exotique. Il ne s'agit pas d'un choix alternatif, mais d'une double articulation nécessaire. C'est bien en prenant sa place dans le mouvement d'ensemble de la connaissance scientifique que l'INALCO doit surmonter la tentation d'opposer entre elles ces deux dimensions inséparables.

Les leçons de l'évaluation : le bénéfice principal retiré par l'INALCO de la démarche d'évaluation que conclut le Rapport est sans doute une contribution forte à la construction d'une culture d'établissement nouvelle. La participation active et positive des personnels et des usagers, leur engagement collectif ont à la fois démenti « l'isolationnisme parfois reproché à l'établissement » et l'impression, encore partagée par certains membres de l'INALCO, que « l'évaluation relève de l'utopie ». Elle met en lumière à point nommé l'impératif d'une mobilisation impliquant l'ensemble des personnels et le plus grand nombre d'usagers, d'une capacité d'anticipation et d'imagination inscrites dans une perspective stratégique (le contraire d'une somme disparate de bonnes idées), la mise à jour des modalités de réflexion et de travail.



Le Rapport souligne la nécessité d'élaborer et de mettre en oeuvre des outils mesurant l'efficacité des efforts, qu'il s'agisse de la connaissance des publics tant en amont qu'en aval des formations, des conditions d'accueil, de vie étudiante, d'études. Cette préoccupation, dont la nécessité s'impose par ailleurs en termes de gestion, avec la mise en place d'un système d'information et de pilotage élaboré et compris par la collectivité, rejoint pleinement les objectifs que l'INALCO se fixe pour les années à venir. Ses indicateurs et ses tableaux de bord doivent être largement mis à la disposition des personnels, des équipes et des usagers en même temps que des instances de l'établissement.

Des cadres nouveaux s'imposent, selon des axes et des calendriers eux-mêmes en mouvement. Certaines données, déjà en évolution au moment où s'effectuait l'évaluation, vont encore en modifier les perspectives et la portée. C'est le cas de la réforme LMD, de la mise en oeuvre de la LOLF, des multiples formes que vont devoir prendre les anticipations qu'imposeront le transfert sur la zone Paris Rive Gauche et la création du pôle Langues et Civilisations du Monde, l'inscription de la politique de recherche dans un cadre orienté par la loi. Il n'en reste pas moins que cette expérience de l'évaluation, et la trace que permet d'en conserver le Rapport, la coopération établie entre le CNE et l'INALCO représentent pour ce dernier un acquis méthodologique majeur, la mise en oeuvre d'une culture de confrontation, d'une capacité nouvelle de négociation, entre ses propres buts ou ses propres ambitions et les attentes et regards extérieurs, que ce soit ceux de notre tutelle, de nos partenaires ou, surtout, de nos publics potentiels.

Rappelant la nécessité d'un effort préalable de redéfinition et de précision des missions de l'INALCO, le Rapport insiste à la fois sur une nécessaire capacité de mobilisation collective et sur l'aptitude à persuader le ministère de tutelle. Sur ces deux points, il y a naturellement adéquation entre la position de l'INALCO et la recommandation du CNE. Il est clair que c'est par un effort collectif constructif et imaginatif qu'une volonté politique peut entrer dans les faits. Les équipes de l'INALCO ont manifesté leur engagement et leur volonté en ce sens lors de l'évaluation. Cet effort sera désormais poursuivi.

Jacques LEGRAND
Président de l'INALCO

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Institut national des langues et civilisations orientales a été placée sous la responsabilité de Michel **Levasseur**, président par intérim du CNÉ, et de Jean-Claude **Bouvier**, professeur des universités, ancien membre du Comité et consultant, et réalisée avec la collaboration de Jean-Loup **Jolivet**, délégué général.

Le rapport final a été approuvé par le Comité réuni en séance plénière le 8 septembre 2005.

Ont participé à l'évaluation :

Véronique **Chabbert**, chargée de mission au CNÉ ;

Thierry **Chevallier**, maître de conférences à l'Université de Bourgogne ;

Horst **Hombourg**, professeur à l'Université de Toulouse - Le Mirail ;

Ulrich **Kratz**, professeur à l'Université de Londres, *School of Oriental and African Studies* ;

Marie-Pierre **Luigi**, secrétaire générale de l'Inspection académique de l'Essonne ;

Annick **Rey**, chargée de mission au CNÉ ;

Guido **Samarani**, professeur à l'*Università Ca Foscari* de Venise ;

Xavier **Vandendriessche**, professeur à l'Université Lille 2.

Françoise **Bollard** a assuré la mise en page de ce rapport, Nisa **Balourd** la cartographie et Delphine **Lecointre** la PAO.

Le CNÉ remercie les experts qui lui ont apporté leur concours. Il rappelle que ce rapport relève de sa seule responsabilité. Il tient à souligner que l'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

Membres du Comité :

Président par intérim : Michel LEVASSEUR

Michel AVEROUS
Paolo BLASI
Michel BORNANCIN
Georges BOULON
Josep BRICALL
Bernard DIZAMBOURG
Claude GAUVARD

Bernard JANNOT
Rose KATZ
Jean-Yves MÉRINDOL
Hélène RUIZ FABRI
Françoise THYS-CLÉMENT
Léo VINCENT

Délégué général : *Jean-Loup JOLIVET*

Directeur de la publication : Michel Levasseur
Édition-Diffusion : Francine Sarrazin

La photographie de couverture a été fournie par l'établissement.

Créé par la loi de 1984 sur l'enseignement supérieur et érigé en autorité administrative indépendante par la loi d'orientation sur l'éducation de 1989, le CNÉ a vocation à évaluer les réalisations des établissements d'enseignement supérieur dans l'accomplissement de leurs missions (formation, recherche, valorisation de la recherche, coopération internationale, etc.). Il porte une appréciation sur les résultats des contrats qu'ils ont conclus et des partenariats qu'ils ont noués, et dresse le bilan de leurs formations doctorales. Le CNÉ dispose d'un pouvoir d'investigation sur pièces et sur place, et peut solliciter le concours d'experts extérieurs. Il formule des recommandations propres à amender le fonctionnement des établissements et à renforcer l'efficacité de leurs actions, l'exercice de leur autonomie et la qualité de leurs formations. Ses rapports d'évaluation sont consacrés à un établissement, à un site universitaire, à une discipline ou à un thème. Ils sont rendus publics, tout comme le rapport annuel d'activité et le bilan de synthèse établi tous les 4 ans à l'adresse du Président de la République sur l'état de l'enseignement supérieur.

Le CNÉ comprend 25 membres nommés pour 4 ans par décret en conseil des ministres : 19 représentants de la communauté scientifique, français ou étrangers ; 4 personnalités désignées après avis du Conseil économique et social ; 1 membre du Conseil d'État ; 1 membre de la Cour des comptes.

**Comité national d'évaluation
43 rue de la Procession
75015 PARIS
www.cne-evaluation.fr**