**Transparence et inventivité**

**Redonner du souffle à l’Inalco**

**Programme**

Michael Lucken­­

**Préambule**

L’Inalco est un établissement unique dans le paysage français de l’enseignement supérieur et de la recherche. Grand établissement « national », mais ouvert comme peu d’autres sur le monde, il doit montrer le chemin d’une société pour laquelle l’articulation d’un savoir commun et d’expériences multiples est un idéal qui simultanément rassemble et permet à chacun de progresser.

Le caractère national de notre institut doit être affirmé clairement. À la différence des universités, l’Inalco propose un modèle où toutes les langues et cultures sont traitées par principe sur un pied d’égalité. À travers l’Inalco, la France encourage chacun à être relié aux autres par la langue et la culture françaises, tout en ayant des liens étroits et profonds avec toute autre partie du monde.

Le projet de créer une grande université unifiée Sorbonne Paris Cité n’est plus soutenu par le gouvernement depuis que le Premier ministre a annoncé en juin dernier que le label IDEX et les financements afférents ne seraient pas reconduits. Cet échec prévisible doit nous amener à repenser notre stratégie. Il faut suivre une politique pragmatique conçue *pour* et *avec* l’ensemble des étudiants et personnels de l’Inalco.

Une politique pragmatique est une politique proche du réel qui se donne les moyens concrets de faire aboutir ses projets. Tous nos échecs récents sont le résultat d’une vision beaucoup trop formaliste et abstraite du pilotage universitaire. Reprendre contact avec le terrain et mettre de la transparence dans les décisions sont les moyens les plus sûrs de tirer la collectivité vers le haut. Je souhaite une présidence dont l’un des rôles principaux soit d’encourager, favoriser et guider les initiatives des étudiants et personnels de l’Inalco.

Dans le monde d’aujourd’hui, la créativité et l’imagination sont plus nécessaires que jamais. Nous devons inventer des formations ambitieuses ; établir des collaborations scientifiques innovantes et devenir plus visibles dans le monde intellectuel ; attirer les responsables politiques et économiques, et les amener à nous soutenir. Nous devons nous battre pour rester l’un des grands pôles européens des études sur les langues et civilisations du monde.

L’Inalco ne saurait se contenter d’une place de satellite. L’Institut doit retrouver du souffle et de l’ambition. Nous possédons des atouts extraordinaires pour aider la nation dans un monde de plus en plus multipolaire. Des partenaires sont nécessaires, mais nous devons continuer de les choisir. Nous ne pouvons plus perdre du temps à des jeux d’appareils parisiens, alors qu’il y a tant à faire au niveau des relations internationales pour améliorer notre réseau et notre visibilité.

**Projet d’établissement : où va l’Inalco ?**

● L’Inalco, pôle européen des langues et civilisations du monde

L’Europe est l’échelle par rapport à laquelle nous devons penser notre développement. Il faut aller au-delà des collaborations scientifiques et des échanges d’étudiants ponctuels. Des discussions seront menées avec la SOAS et l’Université de Leiden (auxquelles nous sommes déjà liés à travers le Consortium for Asian and African Studies) et d’autres établissements, afin d’explorer les possibilités de formations conjointes et d’échanges systématiques.

Le recrutement récent d’une chargée de mission spécialisée dans la valorisation de la recherche nous pousse à réfléchir parallèlement au dépôt d’un projet européen pour nous permettre de développer des matériaux pédagogiques innovants, notamment pour les langues rares et à petits effectifs. Nous devons absolument prendre le virage de la révolution numérique et multiplier les formations en ligne. Il y a là un enjeu national. Si nous ne le faisons pas, l’enseignement à distance des langues orientales se fera bientôt uniquement en anglais. Jusqu’à présent, nous avons avancé sur cette question de manière beaucoup trop dispersée. Ce n’est que de manière coordonnée que nous pourrons apporter une réponse forte et durable.

● Les relations avec la Comue Sorbonne Paris Cité

Mettre toutes nos forces dans le projet USPC est une erreur. Je souhaite que nous adoptions une attitude plus lucide et mesurée, à l’instar de Sciences Po.

En cas de fusion des universités, nous prendrons nos distances, surtout si l’emporte la version réduite aux pôles de santé Paris Descartes / Paris Diderot. En cas de statu quo, nous demanderons une réforme du découpage des pôles et une prise en compte plus grande de la spécificité des aires culturelles. En cas de délitement du projet, nous veillerons à garder des liens privilégiés avec Sciences Po, Paris Diderot, Sorbonne Nouvelle-Paris 3 et Paris 13 Villetaneuse.

Parallèlement, nous explorerons activement la possibilité d’autres partenariats, non seulement à Paris, mais dans toute la France afin de redonner vie à notre mission nationale. Les discussions avec les universités de province et d’outre-mer porteront en particulier sur toutes les langues que nous sommes les seuls à enseigner.

● Répondre aux évolutions de la société

Quelle est la finalité des études à l’Inalco ? Quelles sont nos priorités pédagogiques ? Pour répondre à ces questions qui n’ont pas été véritablement tranchées, il convient de dépasser l’opposition entre formations générales et formations professionnalisantes. Toutes les formations de l’Inalco, en particulier au niveau Master, doivent être conçues dans le souci d’apporter des qualités professionnelles aux étudiants.

Au niveau de la recherche, l’Inalco a vocation à agir et prendre la parole sur des thèmes de portée nationale. Sur des sujets aujourd’hui cruciaux comme l’islam, les migrations, les mondes chinois et russe, nous avons un rôle essentiel à jouer. Nos compétences disciplinaires et linguistiques constituent un socle sur lequel nous devons nous appuyer beaucoup plus clairement pour nous exprimer dans la cité et faire reconnaître la valeur de nos formations.

**Gouvernance**

● Pour une plus grande efficacité

Le président est le responsable moral de l’Institut et doit veiller à ce titre au bon fonctionnement de l’établissement en partenariat étroit avec l’administration et les départements qui seront remobilisés en direction d’un projet clair, concret et planifié dans le temps.

Les liens entre le CA et le CS sont aujourd’hui fortement dégradés, obérant la politique scientifique de l’établissement. Une parfaite communication entre les deux instances doit être restaurée. L’autonomie du CS sera renforcée.

L’Inalco bénéficie d’un personnel administratif dévoué et fier d’appartenir à un établissement porteur d’une histoire et de connaissances uniques. Pourtant, plusieurs services connaissent des dysfonctionnements importants. Refuser d’affronter les difficultés n’est pas la solution. Il faut savoir faire des choix en gardant le sens de la justice et du progrès social.

J’accorde beaucoup d’importance aux valeurs de transparence et de respect car elles sont le gage de la confiance et de l’efficacité. Je m’engage à les promouvoir partout dans l’établissement. Actuellement, trop de décisions importantes sont prises sans consultation. Ce n’est pas acceptable.

● Décentralisation des responsabilités

Le CA et le CS doivent retrouver leur rôle de « conseils » aujourd’hui disparu. En tant que président, j’entends m’appuyer sur le CA et le CS pour fixer des objectifs généraux et un calendrier, avant de demander à chaque composante concernée de trouver des solutions adaptées à ses missions et à ses moyens.

De même, il faut que les différentes commissions soient pilotées différemment pour qu’elles relaient davantage les propositions émanant des étudiants et des personnels. L’Institut a besoin d’un fonctionnement beaucoup plus fluide et décentralisé.

● Cumul des mandats

Afin d’augmenter le nombre de personnes impliquées dans la vie collective de l’établissement, je propose que l’on adopte une charte visant à limiter le cumul et le renouvellement des mandats. Je m’engage à respecter la règle voulant que nul ne peut être élu simultanément dans deux conseils centraux.

**Projet pédagogique**

L’impulsion donnée à la fin des années 1980 par François de Labriolle pour que les enseignants de l’Inalco publient leurs méthodes de langue fut le dernier moment de réflexion générale sur la pédagogie à l’Inalco. Depuis, les initiatives sont restées sporadiques et l’apport des nouvelles technologies n’a pas été pris en compte de manière collective. Il faut relancer une grande discussion pédagogique. Les départements seront encouragés à élaborer des réformes concrètes, en concertation étroite avec les étudiants.

● Licence

Nos étudiants ont beaucoup progressé au niveau de la maîtrise pratique de la langue, mais leurs capacités d’analyse ne sont pas satisfaisantes. Après l’effort considérable qui a été entrepris depuis quelques décennies pour hisser le niveau linguistique des étudiants, un effort similaire est nécessaire pour que leur capacité de réflexion et d’expression en français soit au niveau des exigences du monde académique et professionnel.

▸ Apprentissage des langues

La formation linguistique est la première de nos missions. C’est ce qui fonde et distingue nos formations disciplinaires. Il s’agit là d’un postulat fondamental que je défendrai toujours avec ardeur. Il faut réduire la taille des groupes dans les langues à très grands effectifs, et améliorer nos méthodes, notamment en réfléchissant collectivement à la création de MOOC. Pour les langues à petits effectifs, il importe de relancer la réflexion sur les diplômes d’établissement et les formations en partenariat. Les enseignants seront invités à faire preuve d’initiative et d’imagination pour développer des cursus attractifs. Les objectifs de compétence doivent être définis de manière claire.

▸ Cours de civilisation

Les cours de civilisation, qui visent à enrichir la connaissance et la compréhension des cultures étudiées, sont par excellence le lieu où les étudiants peuvent se former à la lecture, à la réflexion et aux disciplines étudiées. Il faut trouver des solutions concrètes pour obtenir davantage d’investissement de la part des étudiants. Chaque unité de formation sera amenée à proposer des solutions adaptées à ses moyens et à son public. Notre objectif : proposer des formations couplant une grande connaissance de la langue et du terrain à de solides compétences disciplinaires.

▸ Taux d’échec

Un des points noirs de la formation universitaire est le taux très élevé d’abandons en cours d’étude. Nous devons impérativement viser à réduire ce taux d’abandon. Les modalités ne doivent pas être les mêmes pour tous les départements, mais l’horizon peut être commun. Il n’est pas question de baisser pour autant le niveau de nos formations. Un meilleur suivi, une meilleure coordination et un meilleur aiguillage au départ peuvent permettre d’avancer en direction de cet objectif. Il en va de notre responsabilité vis-à-vis de l’État, des étudiants et des familles qui les soutiennent.

Dans les départements à grands effectifs, le nombre d’étudiants admis en première année doit pouvoir être ajusté sur la base d’un examen des dossiers APB. L’idée est de conserver un nombre d’étudiants constant, mais mieux répartis sur les trois années.

● Master

Notre formation de Master a subi de grandes transformations et la récente réforme ministérielle, qui introduit la possibilité d’une sélection à l’entrée en M1, va entraîner davantage de changements encore. Ce chantier est d’une grande importance.

Je propose que nous nous donnions comme objectif l’envoi systématique des étudiants à l’étranger pendant un semestre (en Master ou en Licence, suivant les cas). Beaucoup d’écoles le font, pourquoi n’en serions-nous pas capables ? Les départements et les masters concernés seront appelés à se coordonner avec le service des Relations Internationales (RI) pour réfléchir à la manière d’atteindre cet objectif.

Les formations professionnalisantes complètes (Commerce international, HEI, Didactique des langues, etc.) sont des formations uniques dans le paysage universitaire français. Elles ont vocation à être développées à tout niveau. Davantage d’heures statutaires seront progressivement affectées à ces formations. La création d’autres formations similaires, correspondant à de nouveaux secteurs d’emplois (métiers du tourisme, médiation sociale…), est à explorer.

Parallèlement, un effort sera entrepris pour réformer les parcours Recherche qui accueillent des étudiants souvent insuffisamment préparés. La création d’un Master Recherche sélectif dès le M1 sera étudiée, ainsi que des formes d’articulation plus étroites avec le Master MEEF.

● Vie étudiante

L’Inalco est cruellement en retard sur les universités pour tout ce qui concerne la vie étudiante. Les chantiers sont multiples : fournir des adresses email Inalco ; mettre des salles d’études à disposition ; ouvrir un foyer ; développer les activités sportives ; créer une junior consulting ; instaurer une vice-présidence étudiante, sont des objectifs très importants si nous voulons que l’Inalco devienne véritablement un « grand établissement » à la hauteur de son histoire et de ses statuts. Nous devons sérier les priorités en concertation avec les étudiants et avancer méthodiquement pour, chaque année, progresser dans la bonne direction. Soyons ambitieux et cherchons à tirer le meilleur parti de nos moyens, de nos locaux et de nos partenariats universitaires !

De façon générale, les initiatives étudiantes doivent faire l’objet d’une considération beaucoup plus grande de la part de l’Institut.

**Politique de recherche**

● De nouvelles responsabilités pour le conseil scientifique

Le CS doit acquérir une plus grande autonomie par rapport au conseil d’administration. Nous devons nous rapprocher sur ce point du fonctionnement des universités. Une réforme du décret de 1990 est un objectif que nous pouvons anticiper et préparer en faisant évoluer nos pratiques.

● Recherche et financement

Notre politique de recherche doit retrouver sens et cohérence. Beaucoup de collègues ont encore le sentiment que les appels à projet brident et épuisent la recherche au lieu de la faciliter. Le CS, les service de la recherche, l’École doctorale et les directions d’équipe, doivent être à l’écoute des enseignants-chercheurs (EC), faire un travail de veille scientifique, repérer les synergies, et se coordonner pour faire émerger des thématiques innovantes et ambitieuses. Il est fondamental que les EC restent au centre du dispositif.

Les services de la recherche demandent à être réorganisés et dotés de moyens financiers et humains accrus. La recherche doit se développer grâce à un support numérique et une valorisation renforcée, mais aussi, impérativement, en coordination avec le service des relations internationales. Nous devons faire émerger avec les chercheurs quelques projets majeurs qui feront l’objet de demandes de financement de type ERC ou ANR. Ces projets ont vocation à être développés en partenariat systématique avec des établissements européens, comme la SOAS ou l’Université de Leiden. Investir dans la recherche, cela veut dire aussi davantage de moyens alloués aux équipes, en termes financiers et humains. Il faut enfin développer les politiques d’incitation et de promotion de nos EC en soutenant le développement des carrières (délégations CNRS, CRCT, IUF, etc.) Je travaillerai en collaboration étroite avec le VP CS pour que se développe une dynamique vertueuse tant sur le plan scientifique que financier.

● Investir dans le numérique

Les Presses de l’Inalco ont été conçues comme des presses ambitieuses en termes de qualité éditoriale et de diffusion (*open access*). Elles regorgent de projets extrêmement novateurs (production d’outils pédagogiques liant langues et cultures, collections de sciences sociales, traductions que nous sommes les seuls capables de proposer, etc.) Hélas, elles sont aujourd’hui dans l’incapacité de bien répondre à leur mission en raison d’un manque d’investissement. Le recrutement de personnel spécialisé est nécessaire pour assurer la publication des revues et des collections. Cela est d’autant plus important que les Presses ont un rôle central dans la conception de notre politique sur les humanités numériques.

● L’École doctorale

L’École doctorale est le pilier de notre formation à la recherche. Fondamentalement interdisciplinaire, elle trouve sa légitimité dans l’articulation inconditionnelle qu’elle exige des doctorants entre un haut niveau de compétence en langue orientale et une spécialisation disciplinaire poussée. Son existence doit être défendue contre les tentatives de dilution au sein d’un ensemble plus large et moins cohérent. Sa qualité et son exigence sont ses meilleurs atouts. Des partenariats internationaux permettraient une meilleure insertion des futurs docteurs dans le monde professionnel et de la recherche.

**Relations internationales**

Les relations internationales sont par essence au cœur du projet de l’Inalco. Pourtant l’établissement semble avoir perdu toute ambition en la matière. Je propose trois pistes de travail afin de retrouver visibilité et efficacité.

● Rationalisation des partenariats

L’Inalco n’a pas de vision coordonnée de sa politique de RI. Sauf exception, les coopérations pédagogiques et les coopérations de recherche sont traitées séparément, ce qui induit perte de temps et manque d’efficacité. Le CS et les équipes de recherche ont vocation à être consultées systématiquement, ce qui n’est pas le cas actuellement. Les équipes et les départements seront invités à se rencontrer pour faire le point sur les coopérations existantes et donner une nouvelle impulsion à nos échanges. Une réflexion sera menée à cette occasion sur la possibilité d’intégrer dans les cursus des séjours obligatoires à l’étranger.

● Créer un réseau européen

Le développement de liens structurels avec des partenaires européens est une priorité (voir supra). Nous nous appuierons sur des programmes nationaux et européens pour constituer ce réseau. C’est ainsi que l’Inalco peut se positionner efficacement au niveau international sur des problématiques et des expertises que nous maîtrisons : sciences du langage, aires culturelles, humanités numériques.

● Vers un réseau mondial

Les UMIFRE sont des unités de recherches CNRS / MAE installées dans de nombreux pays du globe, en particulier en Asie. Des liens étroits nous lient depuis longtemps à ces centres de recherche que beaucoup d’entre nous ont fréquenté. Je propose que l’Inalco (voire à une échelle plus large USPC) instaure un partenariat structurel avec les UMIFRE, à l’instar de la FMSH. Nous devons viser à terme la création d’antennes Inalco à l’étranger.

**Patrimoine et partenaires**

● La Maison de la recherche

Nos locaux historiques de la rue de Lille ont été laissés en friche depuis quatre ans et les graves problèmes de réseau informatique qui limitent le bon fonctionnement des services de la DRED n’ont pas été résolus. Maintenant que le projet d’un nouveau bâtiment pour la recherche a échoué, le bail de la rue de Lille doit être renégocié et un programme de rénovation mis en chantier. Nous avons perdu beaucoup de temps, au détriment de notre visibilité et de nos recherches.

La Maison de la Recherche est appelée à être le carrefour entre l’enseignement, la recherche et le monde professionnel. La future fondation Inalco pourra y posséder ses bureaux, de même que certaines associations partenaires. Vitrine internationale et lieu historique, la Maison de la Recherche doit devenir un pôle majeur de l’Institut.

Des travaux importants seront entrepris car l’aménagement intérieur du bâtiment est vétuste et inadapté. À cette fin, le Plan quinquennal d’investissement sera revu. La première des priorités est de construire une grande salle équipée pouvant accueillir de petites conférences, des cours et des séminaires. Les espaces patrimoniaux (salons, anciens bureaux de la présidence) seront rénovés, mais leur fonction devra être repensée. Enfin, il faut d’urgence consolider le réseau informatique qui est complètement défaillant. Si nous n’investissons pas dans ces locaux pour les rendre fonctionnels et attractifs, nous réduisons considérablement nos chances d’en garder la jouissance. C’est en faisant vivre la rue de Lille que nous pourrons la conserver.

● La BULAC

La BULAC et l’Inalco sont des partenaires historiques et mutuellement essentiels. Hélas, ce partenariat aujourd’hui se limite pour l’essentiel à la gestion commune du Pôle des Langues et Civilisations (PLC). Une vraie coordination des politiques scientifiques, de développement numérique et de RI serait utile à tous. Il faut en outre relancer d’urgence les discussions avec la SEMAPA sur l’utilisation des deux locaux laissés vides au rez-de-chaussée du PLC. Cinq ans après l’inauguration du bâtiment, la situation actuelle est inacceptable.

Plus largement, il convient de réfléchir avec les instances de la BULAC à une réforme structurelle de notre partenariat. La BULAC, ouverte à tous les publics sans distinction, n’accorde aucune place particulière aux étudiants et chercheurs de l’Inalco. Cette situation n’est bonne ni pour l’Inalco, dont les étudiants manquent de lieux d’étude, ni pour la BULAC, car les chercheurs de l’Inalco se détournent des collections de la bibliothèque, et ne cherchent ni à les faire fructifier, ni à les enrichir. Nous devons être prêts à faire les investissements nécessaires pour entrer dans une nouvelle ère de collaboration.

● Fondation pour l’étude des langues et civilisations du monde

L’établissement d’une fondation adossée à l’Inalco est un projet ambitieux et stimulant. Réunir autour de nous des partenaires institutionnels et privés nous permettrait d’ouvrir notre champ d’action, de nouer des liens plus étroits avec le monde de l’entreprise, et de voir émerger de nouvelles initiatives pédagogiques, scientifiques et culturelles.

Suite à un audit réalisé par un cabinet spécialisé, une nouvelle impulsion a récemment été donnée au projet par la présidence. Mais le projet avance dans une totale opacité. Ni le CA, ni le CS n’ont été tenus au courant des évolutions récentes, en particulier en ce qui concerne la gouvernance de cette fondation. Il s’agit pourtant là d’un point essentiel. Une fondation ne peut constituer un bienfait pour notre institut que si ses orientations et sa gestion sont définies de manière transparente. Je m’engage à informer de manière régulière les instances de notre établissement de l’évolution des discussions et je veillerai à ce que les étudiants et les personnels soient impliqués dans ce projet.

**Pour conclure**

L’Inalco n’a pas su profiter de l’emménagement au sein du PLC pour accroître son rayonnement. Nos formations ne se sont pas suffisamment adaptées à l’évolution du paysage universitaire mondial. Nos connaissances, nos analyses, nos réflexions n’ont pas assez d’écho en dehors de nos cours.

Un souffle nouveau doit être impulsé pour que le savoir immense que, collectivement, nous possédons attire les étudiants et circule mieux au sein de la cité. Nous sommes parmi les meilleurs experts de domaines qui sont d’une importance cruciale pour la France d’aujourd’hui. J’aimerais que nous lancions davantage de projets pédagogiques et scientifiques susceptibles de faire bouger les lignes au sein du monde académique et culturel. J’encouragerai sans relâche nos enseignants-chercheurs à nouer des partenariats avec des collègues de renommée mondiale, à viser des bourses prestigieuses, à rencontrer les éditeurs qui comptent, à faire le pas vers les médias, à croire en l’originalité et l’importance de nos points de vue.

Afin d’alimenter cette nouvelle dynamique, je m’engage à donner plus de transparence à la direction de l’établissement et à décentraliser son fonctionnement.

Paris, le 6 novembre 2016



Michael Lucken