

# Rapport d'activité 2021





# UN INSTITUT DIRIGER EN DEVENIR



**Charles TOROSSIAN**

— DIRECTEUR DE L'IH2EF  
— INSPECTEUR GÉNÉRAL  
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT  
ET DE LA RECHERCHE

Assurer la direction d'un Institut de création récente, service à compétence nationale de l'État de surcroît, constitue une expérience singulière et particulièrement stimulante.

C'est naturellement un défi puisqu'il s'agit à la fois de mettre en œuvre un projet stratégique ambitieux et novateur au présent et d'être en capacité de porter une vision prospective pour préparer l'avenir et soutenir, par la professionnalisation des cadres, la qualité du service public d'éducation et de formation et ce, dans un contexte sociétal comme institutionnel en forte évolution.

**Cela suppose de fixer un cap collectif, de conduire les changements attendus en favorisant l'adhésion des parties prenantes et de projeter l'organisation dans une dynamique d'amélioration continue.** Cela exige une part d'audace et de prise de risque pour s'engager, à quasiment iso-ressources, sur de nouveaux sujets et terrains de développement.

C'est, en tout état de cause, outre celle de s'associer à une démarche de développement local d'envergure (« Poitiers, capitale de l'éducation et de la formation »), une opportunité de piloter une mutation de fond et de participer à un projet structurant et créateur de valeur pour le système et ses personnels d'encadrement, au cœur de la mise en œuvre des réformes et des processus de modernisation de l'action publique.

**L'année 2021 aura permis à l'Institut, conformément à sa feuille de route pluriannuelle, de renforcer son expertise sur les questions éducatives, de déployer une ingénierie tant présente que distancielle d'avant-garde et d'accroître son rayonnement au service des dynamiques nationales et territoriales.**

Elle aura été marquante à bien des égards, donnant lieu à des réflexions soutenues, notamment sur l'individua-

lisation des parcours et la gestion des données d'apprentissage et, malgré la distanciation imposée par la situation sanitaire, aura favorisé de multiples initiatives et rapprochements.

**La tenue d'évènements thématiques à dimension nationale, la conception de plusieurs dispositifs de formation emblématiques ou de ressources mobilisant une communauté d'acteurs et les territoires figurent ainsi au nombre des innovations les plus probantes et attestent la marque prégnante de l'Institut dans sa fonction d'ensemblier et d'incubateur.**

Son récent rattachement au secrétariat général des MENJS /MESRI, concomitamment à la création de la direction de l'encadrement, ses collaborations fructueuses avec les directions d'administration centrale, avec le milieu universitaire et les acteurs de la recherche, les stratégies d'alliances renforcées dans le champ du numérique, tout comme sa présence accrue dans les réseaux d'opérateurs publics (RESP et IHE) et européens, voire internationaux, en sont autant d'illustrations.

**Nous avons choisi, à l'aune de l'engagement de la réflexion sur le futur projet stratégique (2022-2027) et afin de préparer une transition fluide, de rendre compte de l'activité et des progrès internes par le seul prisme des transformations opérées, en permettant l'expression directe et majeure des équipes.**

Focus est ainsi fait, au-delà des éléments d'appréciation quantitatifs, sur les évolutions les plus significatives de l'exercice et sur leurs incidences sur les métiers exercés au sein de l'IH2EF.

Je souhaite que ce parti pris de communication et de partage, qui cible l'essentiel, éclaire le lecteur dans son évaluation de nos missions et des dynamiques, résolument positives, engagées en cette période inédite.



# SOMMAIRE

**L'INSTITUT EN 2021 – 6**

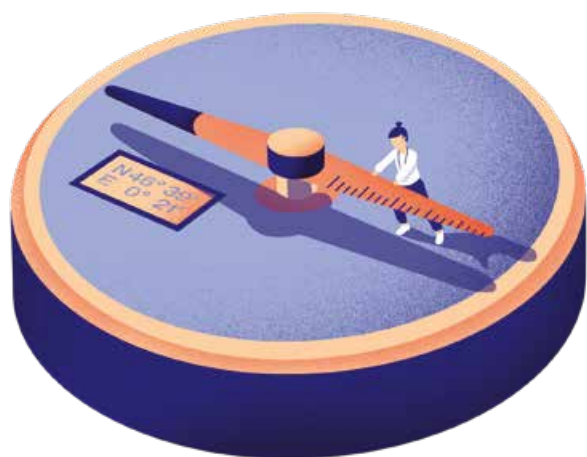
**LA GOUVERNANCE – 7**

**REGARDS CROISÉS – 8**

**BILAN D'ACTIVITÉ 2021 – 12**

**UN INSTITUT QUI  
SE TRANSFORME,  
DES MÉTIERS QUI  
ÉVOLUENT – 21**

**L'ADAPTATION  
DES FONCTIONS SUPPORTS  
AU SEIN D'UN ENVIRONNEMENT  
EN MUTATION – 29**





## L'INSTITUT : LIEU PHYSIQUE ET VIRTUEL — 33

## RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION MATRICIELLE — 39



## UN CAP À AJUSTER AU SEIN DU PROJET STRATÉGIQUE 2022 - 2027 — 46

## DONNÉES-CLÉS 2021 — 48

## GLOSSAIRE — 50



# L'INSTITUT EN 2021



**72**  
collaborateurs

**42 432**  
journées stagiaires

**465**  
sessions de formation



**4**  
amphithéâtres

**1**  
Centre de la Ressource  
et de la Donnée

**1**  
laboratoire d'hybridation

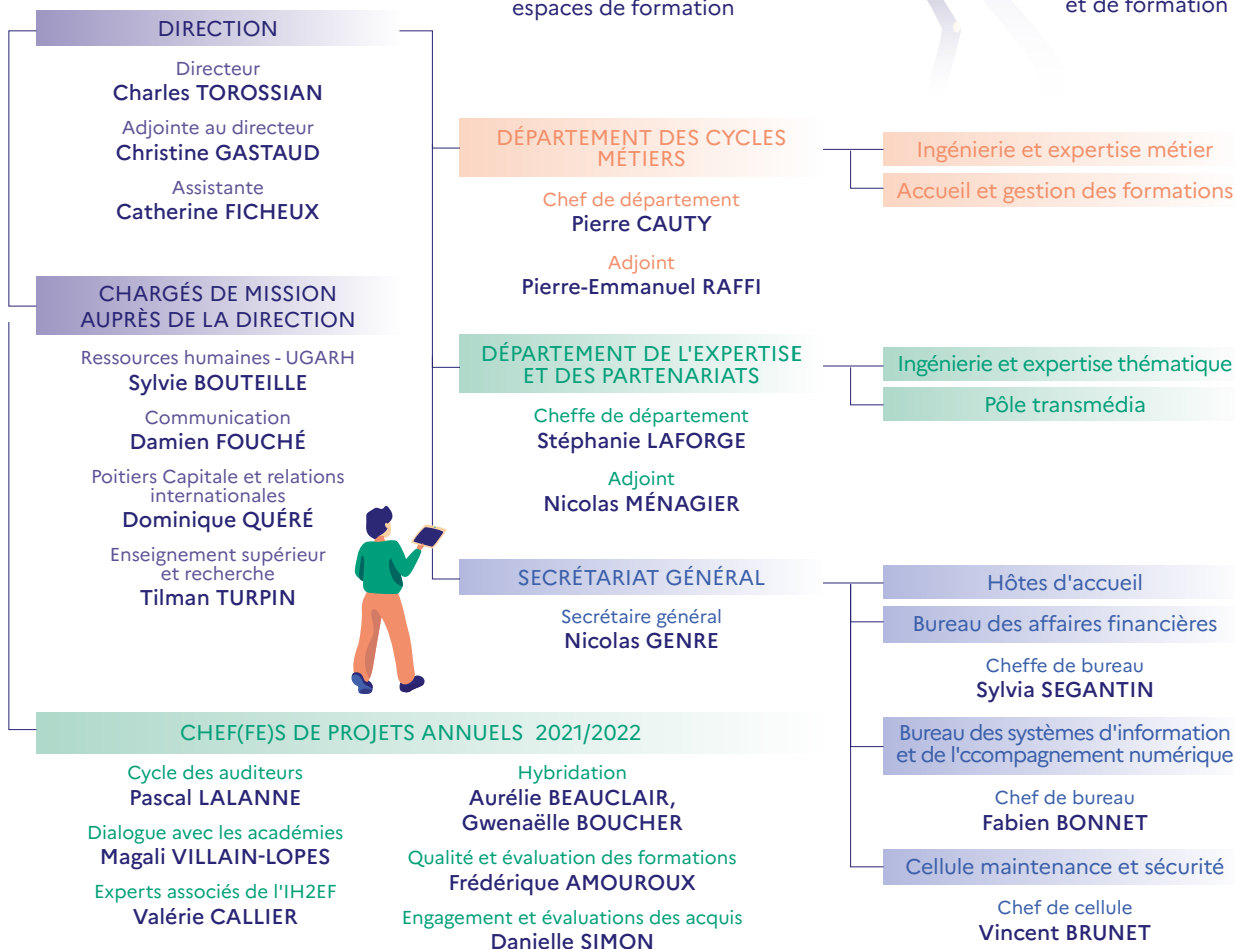
**29**  
espaces de formation



**1**  
restaurant  
administratif  
de 430 couverts

Une résidence de  
**104** chambres

Plus de  
**10 700** m<sup>2</sup>  
d'espaces de travail  
et de formation



# LA GOUVERNANCE

L'Institut fonde son action sur les orientations définies par le conseil d'orientation et sur l'expertise de son conseil scientifique.

## — Membres du conseil d'orientation

Madame **Marie-Anne LÉVÊQUE**, secrétaire générale, présidente du conseil d'orientation de l'IH2EF.

Monsieur **Pierre MOYA**, directeur de l'encadrement.

Monsieur **Édouard GEFFRAY**, directeur général de l'enseignement scolaire.

Madame **Anne-Sophie BARTEZ**, directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle.

Monsieur **Vincent SOETEMONT**, directeur général des ressources humaines.

Madame **Claire GIRY**, directrice générale de la recherche et de l'innovation.

Madame **Caroline PASCAL**, cheffe de l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche.

Madame **Bénédicte ROBERT**, rectrice de l'académie de Poitiers.

Monsieur **Jean-Marc HUART**, recteur de la région académique Grand Est.

Madame **Fabienne BLAISE**, rectrice déléguée pour l'Enseignement supérieur, recherche et innovation (ESRI) de la région académique Grand Est.

Madame **Sandrine LAIR**, directrice académique des services de l'Éducation nationale (DASEN) du Loir-et-Cher.

Monsieur **Pierre ARÈNE**, secrétaire général de la région académique Auvergne-Rhône-Alpes.

Monsieur **Guillaume GELLÉ**, vice-président de France Universités.

Monsieur **Jean-François PINTON**, président de l'École normale supérieure de Lyon.

Madame **Sylvane CASADEMONT**, directrice de l'Institut des hautes études pour la science et la technologie.

Monsieur **Alain PICHON**, président du conseil départemental de la Vienne, ou son représentant Monsieur Henri COLIN.

## — Membres du conseil scientifique

Madame **Frédérique ALEXANDRE-BAILLY**, directrice générale de l'ONISEP.

Madame **Yuri BELFALI**, cheffe de division à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Monsieur **Alain BOISSINOT**, recteur honoraire.

Madame **Élisabeth CRÉPON**, directrice générale de l'ENSTA.

Monsieur **Thomas FAUCONNIER**, sous-directeur du recrutement et de la formation à la direction des ressources humaines du ministère de l'Intérieur.

Madame **Christine GANGLOFF-ZIEGLER**, rectrice de la région académique de Guadeloupe.

Monsieur **Sébastien JAKUBOWSKI**, directeur de l'École supérieure du professorat et de l'éducation (ESPE) de Lille.

Madame **Marie-Hélène JEANNERET**, professeur des universités, première vice-doyenne de la faculté de droit économie gestion de l'université de Paris.

Madame **Bénédicte LE DELEY**, directrice générale de Défense mobilité.

Madame **Delphine MANCEAU**, directrice générale de NEOMA Business School.

Monsieur **Pierre MATHIOT**, directeur de l'Institut d'études politiques (IEP) de Lille.

Monsieur **Romuald NORMAND**, professeur à l'Institut national de recherche pédagogique (INRP).

Monsieur **Bertrand PAJOT**, inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche.

Monsieur **Franck RAMUS**, directeur de recherche à l'École normale supérieure (ENS), membre du conseil scientifique du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports.

Madame **Dominique SCHNAPPER**, présidente du conseil des sages de la laïcité.



# REGARDS CROISÉS



**Céline VION**

DIRECTRICE DU SERVICE CULTURE  
ET VIE DE CAMPUS, CROUS  
NORMANDIE

Je suis attachée principale d'administration de l'État, promotion 2020. Une année bien particulière, puisque mon épreuve orale, initialement prévue en mars, a été annulée pour cause de confinement et finalement passée en octobre.

Les mois qui ont suivi, avec leur lot de restrictions, m'ont conduite à participer à un dispositif virtuel de formation des APAE 2020, proposé par l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF).

En mars 2021, j'ai participé à un séminaire virtuel de formation aux techniques de négociation. C'était finalement ma première formation à distance et j'ai pu découvrir combien les techniques d'animation et les outils numériques déployés contribuaient à une formation virtuelle de qualité.

**Une formation qui, malgré la distance, m'a donné un sentiment d'appartenance à un groupe qui partageait réellement ensemble pour une journée de réflexion, de partage de pratiques et de nouvelles connaissances.**

J'ai été impressionnée de constater que les outils numériques utilisés offraient au formateur la possibilité d'effectuer des répartitions rapides et efficaces, en mini-groupes, lors des mises en situation.

Nous étions installés en « salons virtuels », dans lesquels le formateur se « promenait » pour suivre nos travaux et recueillir le fruit de nos réflexions. Cet accompagnement lui permettait au-delà de nous guider vers l'acquisition de nouveaux outils, comme s'il s'était agi d'une formation présentielle. Bien que redoutant un peu le « tout virtuel » et m'inquiétant de la difficulté potentielle à échanger avec les stagiaires, j'ai constaté que la parole circulait tout aussi librement qu'en présentiel.

En amont et en aval de cette session, les différents mails adressés par l'équipe de formation se sont révélés très précis et facilitants pour l'entrée dans le dispositif et le suivi.

Au regard des formations suivies depuis 2016 et mon intégration au sein de l'administration de l'État, je me sens légitime pour affirmer que cet organisme de formation de la Fonction Publique remplit tout à fait les missions qui lui sont dévolues.







## Corinne JADART

INSPECTRICE DE L'ÉDUCATION NATIONALE (IEN),  
EXPERTE ASSOCIÉE IH2EF

Dès la transformation de l'ESEN en IH2EF, nous avons été pleinement associés à ce double changement de nom et de philosophie, et avons pleinement partagé la ligne directrice de l'Institut.

En tant qu'experts associés, nous avons ainsi bénéficié d'une meilleure compréhension de la politique interne et de la stratégie qui en découlait.

L'organigramme partagé des ingénieurs de formation, notamment, et des dossiers dont ils ont la charge nous a également aidés à mieux comprendre le fonctionnement des ressources humaines.

L'Institut a transformé également les attendus envers notre accompagnement, élargissant les modalités d'intervention mais aussi de conception.

De l'intérieur, nous avons été témoins de la réflexion menée sur la formation

des cadres. L'exemple des mardis de l'IH2EF nous a conforté dans l'idée que les formations courtes, reposant sur des thématiques données, devaient être privilégiées. De la même façon, s'est affirmée la volonté ne plus réunir les IEN missionnés mais de former tous les IEN à l'aide de webinaires disciplinaires d'une journée. Ces outils façonnent notre polyvalence et accompagnent notre montée en compétences, rejetant tout objectif de spécialisation.

**Enfin, la formation annuelle qui nous est dédiée permet non seulement de nous enrichir professionnellement mais aussi d'élargir notre réseau, le tout dans une ambiance très conviviale.**

La transformation de l'ergonomie du site Internet, de la lettre de l'IH2EF et l'activité sur les réseaux ont permis en

parallèle de montrer aux utilisateurs la modernité et l'adaptation permanente de l'Institut aux besoins de ses usagers.

Enfin, les bâtiments de l'Institut ont considérablement évolué : la façade, l'attribution de noms aux amphithéâtres, la signalétique intérieure, la modernisation du centre de ressources, le self, la résidence... Tous ces changements ont créé un climat de bien-être dans un espace plus que jamais ouvert à l'échange et au dialogue et dans lequel il est facile de travailler et d'évoluer.

Ces trois axes de transformation ont renforcé notre engagement dans notre rôle d'experts associés et notre sentiment d'appartenance à un collectif et à un projet. Nous éprouvons une fierté certaine à participer à leur évolution.

## Frédérique ALEXANDRE-BAILLY

DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'ONISEP



L'IH2EF poursuit sa mue en véritable institut universitaire qui tisse un réseau dense et noue des liens de plus en plus étroits avec la recherche et les enseignants-chercheurs.

Désormais, toutes les formations sont (re)pensées en concertation avec des chercheurs, les contenus devant s'appuyer sur l'état de l'art de la recherche. Dans le sillage du conseil scientifique de l'Institut, ont émergé des comités scientifiques au sein desquels les experts de tous les domaines sont invités à co-construire les programmes et les contenus. C'est en particulier le cas des nouvelles maquettes des

formations statutaires, des réflexions sur le cycle des auditeurs et du plan d'accompagnement managérial des cadres pédagogiques et administratifs, qui va bénéficier largement de l'excellence de l'apport du réseau des IAE et de son maillage territorial.

Cette année a été aussi l'occasion de définir un modèle d'interactions entre chercheurs et praticiens au cours des journées d'études organisées sur le pilotage du Bac-3/Bac+3, et suivies, en février 2022, d'un colloque sur le même sujet.

De manière générale, ce modèle collectif d'ingénierie des formations et

des projets enrichit grandement les contenus et les modalités pédagogiques des dites formations. Il trouvera des prolongements dans les projets des années à venir, en particulier en matière d'appui sur les données et à travers le programme « Experts en résidence », élaboré en 2021.

**La capacité de l'IH2EF à s'appuyer sur des chercheurs de disciplines différentes, à créer entre eux une synergie et un dialogue féconds, est formidable.**



## Franck BRILLET

INSPECTEUR GÉNÉRAL  
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT  
ET DE LA RECHERCHE

Si le monde de l'éducation et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation est en forte évolution ces dernières années, il était indispensable que l'ESEN-ESR engage une profonde transformation visant à accompagner et former les acteurs du système éducatif aux nouveaux enjeux qui les attendent. On pourrait croire que le changement en un Institut serait un symbole suffisant pour en attester mais on constate que les transformations sont nombreuses et les 18 derniers mois ont aidé l'IH2EF à trouver un souffle d'accélération que l'on peut qualifier de remarquable.

L'Institut s'est ainsi attaché à instaurer une nouvelle culture, de nouvelles valeurs, marquant ainsi sa volonté d'opérer des transformations en profondeur.

**C'est aujourd'hui un organe plus ancré dans son écosystème qui a su s'entourer et intégrer de nombreuses parties prenantes contribuant au jour le jour au développement et à l'excellence des parcours de formation proposés.**

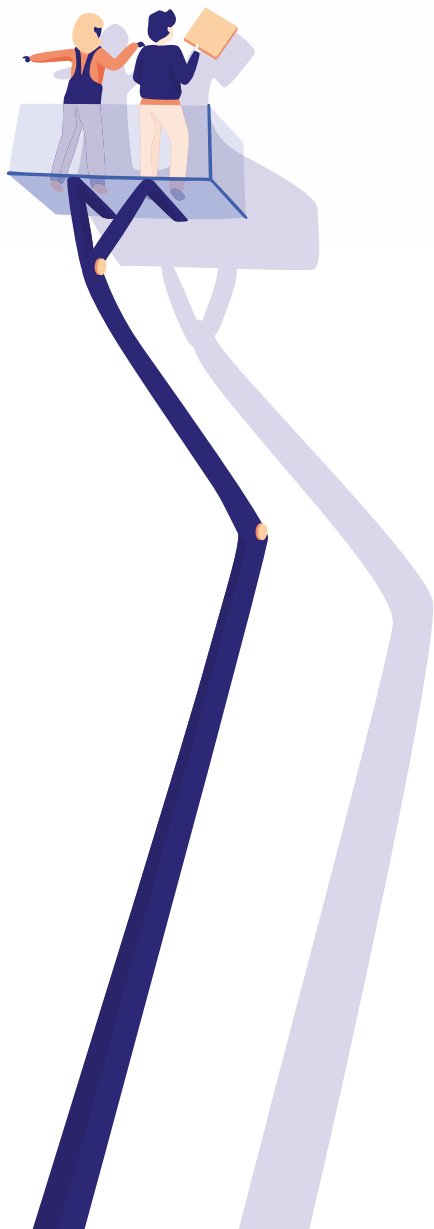
Ainsi, le recours aux inspecteurs généraux et leur intégration aux projets structurants et aux conseils scientifiques thématiques (plan managérial, Bac-3 / Bac+3, etc.) traduisent la volonté de l'Institut de s'entourer d'experts de haut niveau, garants de l'excellence recherchée. La volonté de recourir à de nombreux experts associés permet également de solliciter des acteurs du système éducatif reconnus pour leur expérience et leur grand niveau de maîtrise des compétences. Cette ouverture renforcée par un adossement systématique à la recherche permet alors de bénéficier des résultats les plus récents sur certains sujets et d'en faire bénéficier les acteurs de terrain. Il est également utile de souligner que si l'Institut s'est ouvert à de nouveaux acteurs en les intégrant à ses structures de fonctionnement, il a su également s'ouvrir à l'Europe, à l'international et au monde.

**On ne peut que se féliciter qu'un institut de ce type ait bien compris l'utilité d'un décloisonnement entre formation, recherche et innovation.**

Cette meilleure articulation s'observe au quotidien et explique la transformation des méthodes de conception et d'ingénierie de formation de l'Institut, la volonté d'adopter des méthodes pédagogiques et didactiques nouvelles, plus au fait des besoins exprimés par les apprenants, de proposer des formations de haut niveau, construites sur de solides bases scientifiques et répondant à de véritables problématiques professionnelles.

Si le bilan de cette année est, à mon sens, plus que positif, on peut considérer que la crise sanitaire a eu un effet sur le souffle de l'accélération des changements de l'Institut, notamment sur le numérique. Nous pensons qu'à l'avenir l'Institut devra veiller à maintenir « le rythme de croisière » nécessaire pour faire face aux évolutions des besoins de formation, aux évolutions des métiers du système éducatif et aux nécessaires partenariats à conclure avec de nouvelles parties prenantes telles que les laboratoires de recherche, les instituts de formation, les établissements, les acteurs de la formation, les collectivités, etc.

L'IH2EF devra maintenir son engagement à proposer des actions de formations axées sur l'expérience des cadres, visant ainsi des formations plus adaptées au terrain, plus qualitatives et transformantes. Nous ne doutons pas de son avenir et de l'engagement de ses personnels et de sa gouvernance, éléments-clés dans un projet de transformation.





## Olivier KIFFER

INSPECTEUR DE L'ÉDUCATION  
NATIONALE STAGIAIRE

Inspecteur de l'Éducation nationale stagiaire de la promotion Jean PERRIN (2020-2021), j'ai pris la responsabilité d'une circonscription du premier degré entre deux vagues d'une crise sanitaire qui marquera notre système éducatif. Avoir à présent l'honneur d'exposer ma vision d'un institut dont le sigle renvoie à l'image d'un phare ne peut que ravir l'amateur de voile que j'ai été dans mon enfance.

Quelle image a un enseignant du système éducatif français ? Un parent d'élève ? Comment se construit cette image ? Comment cette image évolue-t-elle ? Ou n'évolue pas ?

Nul doute que l'IH2EF participe, dans une certaine mesure, à la représentation du système éducatif français actuel de ceux qui sont amenés à le fréquenter.

### Le professionnalisme du personnel et des intervenants

Ce mot me semble tout à fait adapté pour caractériser les différentes modalités de formation proposées au sein de

l'Institut : la pertinence des interventions d'inspecteurs généraux sur des thématiques qui constituent le cœur du métier ; les ateliers conduits par des experts associés qui s'interrogent avec nous, partageant leur expérience et leur enthousiasme pour le métier qu'ils exercent ; les diverses conférences qui contribuent à développer notre ouverture d'esprit.

### L'implication des stagiaires

En prenant place dans l'amphithéâtre Marie-Curie, on participe activement à la rencontre entre les acteurs de terrain et les plus grands spécialistes de France.

**Au-delà de ce lieu emblématique, c'est ce sentiment d'implication que j'ai ressenti tout au long de ma formation, que la session se soit déroulée sur site ou à distance du fait des contraintes sanitaires.**

### L'idée de modernité

Sur bien des aspects (esthétique, technique, ...), l'Institut véhicule une image de modernité tout en garantissant la transmission des valeurs qu'incarne l'école. En particulier, le fait d'avoir à adapter les formations en les proposant à distance a semblé tout à fait naturel. La qualité de la réflexion et des échanges a été conservée, seule la convivialité que l'on retrouve à l'Institut a été regrettée.

C'est cette formation mise en œuvre par l'IH2EF, complétée par une formation académique et l'accompagnement d'un tuteur extraordinaire, qui m'a permis d'entrer dans le costume d'inspecteur en assumant le fait que j'avais mon rôle à jouer au sein d'une école moderne, professionnelle et accueillante. C'est cet état d'esprit que je souhaite partager avec les enseignants avec lesquels je vais travailler.

## Stéphane BELLINI

MAÎTRE DE CONFÉRENCES  
EN SCIENCES DE GESTION, IAE DE POITIERS



Qui suis-je pour évaluer les conséquences du passage de l'ESENESR à l'IH2EF ? Enseignant-chercheur en gestion intervenant depuis quelques années dans les bâtiments de la technopole du Futuroscope, je ne puis livrer qu'un témoignage partiel et subjectif. à une échelle individuelle, je constate une évolution de mes relations avec l'IH2EF. Alors que j'intervenais ponctuellement à l'ESENESR pour des conférences, peu de temps après le changement de statut, nous avons noué, avec un collègue, un partenariat de recherche sur l'entrée dans la fonction des personnels de direction. Nous y avons travaillé avec une grande liberté.

Un peu plus tard, avec le réseau IAE France, nous avons travaillé à l'élaboration d'un plan d'accompagnement managérial. Ce travail partenarial m'a placé en situation d'observation des pratiques professionnelles de l'Institut

(on ne se débarrasse pas si facilement de ses réflexes de chercheur).

**J'y ai découvert des équipes attentives à la production scientifique, en veille sur les résultats de la recherche contemporaine et soucieuses d'intégrer dans les programmes de formation les acquis des travaux de recherche récents.**

En s'adressant à l'IAE de Poitiers puis au réseau IAE France pour construire le plan d'accompagnement managérial, l'IH2EF montre aussi son souhait de se mettre à distance des modes et recettes managériales toutes faites. Dans notre partenariat, cela aboutit à un dialogue riche sur le contenu et exigeant sur la forme car les équipes de l'Institut nous poussent à l'effort

de synthèse et à adapter nos discours aux publics qu'elles connaissent.

En se dotant d'un conseil scientifique, en travaillant plus étroitement avec les chercheurs, en recrutant un data scientist, en ajoutant à sa mission de diffusion des connaissances une mission de co-production de connaissances, l'IH2EF n'a pas rompu avec sa vocation de formation des cadres de l'éducation nationale mais l'a renforcée. Ces nouvelles missions lui permettent de nourrir les enseignements et de faire évoluer les pratiques professionnelles par leur encouragement à une plus grande réflexivité. L'interrogation sur les pratiques managériales témoigne aussi de la volonté de s'adapter non seulement aux nouveaux enjeux de la fonction managériale de la fonction publique, mais plus spécifiquement à ceux de l'éducation nationale.



# BILAN D'ACTIVITÉ 2021

## I - LA FORMATION À L'INSTITUT

### FORMATION INITIALE

#### — Clôture institutionnelle de la promotion 2020

Le 11 juin 2021, l'ensemble des personnels de direction et inspecteurs 1D et 2D des promotions Michel SERRES et Jean PERRIN, ainsi que la promotion des attachés administratifs 2020, étaient invités à assister à la clôture institutionnelle de la formation initiale.

L'occasion de clore un cycle initial ; un moment fort pour environ 2 500 stagiaires formés à l'Institut entre 2019 et 2021, tout comme pour les agents de l'IH2EF qui les ont accompagnés pendant ces deux à trois années.

Contexte sanitaire oblige, la clôture institutionnelle de la formation initiale des promotions 2019 et 2020 s'est déroulée au format distanciel, articulé en deux grands temps forts.

L'IH2EF a ainsi eu l'honneur d'accueillir dans un premier temps Étienne KLEIN, scientifique et philosophe des sciences, au cours d'une riche intervention interrogeant la notion de vérité : que faire pour que la notion de vérité ne perde pas connaissance ?

C'est dans un second temps, après l'introduction du directeur de l'IH2EF, que sont intervenus Édouard GEFFRAY (directeur général de l'enseignement scolaire), Caroline PASCAL (cheffe de l'inspection générale), Pierre MOYA (directeur de l'encadrement) et Valérie LEGLEUT (cheffe de service de l'encadrement au nom de la DGRH). Cette mobilisation au plus haut niveau indiquait aux stagiaires l'importance qu'avait revêtu cette clôture institutionnelle de la formation initiale, fin d'un chapitre symbolique et solennel dans la vie des personnels d'encadrement du Ministère.

**2 500**  
stagiaires formés  
à l'Institut entre 2019 et 2021



#### — Promotion 2021 - 2022 : Simone de BEAUVOIR

La promotion Simone de BEAUVOIR regroupe les personnels de direction, IEN et IA-IPR reçus au concours 2021, soit 1050 stagiaires (âge moyen 46 ans - 64% de femmes – la benjamine a 28 ans).

Encore perturbée par la crise sanitaire qui oblige à augmenter la part distancielle, la formation de l'IH2EF se déroule selon trois modalités pour les stagiaires : deux sessions en présence à l'IH2EF, une quinzaine de webinaires et dix modules en auto-formation d'une à deux heures proposés dans l'espace M@gistère. Pour l'IH2EF, cela représente l'organisation de 41 journées de formation à l'Institut et de 57 heures de webinaire.

Parmi les temps forts de cette année, la nouvelle direction de l'encadrement a pu intervenir à l'ouverture de la promotion ainsi que la présidente du conseil de sages de la laïcité, Dominique SCHNAPPER. Autre intervention appréciée : celle du chef étoilé Régis MARCON, qui a présenté les éléments de son rapport sur la formation professionnelle depuis sa cuisine !

Cette année, les stagiaires de la promotion Simone de BEAUVOIR ont aussi la possibilité de participer à une innovation pédagogique majeure ; les groupes de développement professionnel proposés sur une quinzaine de thématiques. Cinquante groupes, encadrés chacun par trois experts associés, ont été mis en place. Ils ont permis de créer des communautés d'apprentissage professionnel à l'échelle nationale qui s'enrichissent d'expertises proposées par l'IH2EF.



#### EN SAVOIR PLUS

<https://www.ih2ef.gouv.fr/cloture-institutionnelle-de-la-formation-initiale-pour-les-promotions-2019-et-2020>



#### SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

<https://twitter.com/Ih2ef/status/1435580994527055874>

## FORMATION CONTINUE

### — Plan d'accompagnement managérial

**L'IH2EF accompagne les transformations de l'action publique en déployant une offre de services à trois niveaux pour le développement des compétences managériales des cadres. Le plan d'accompagnement managérial a vocation à acculturer et former le maximum d'entre eux à ses enjeux.**

La formation vise à former au management et à développer des compétences en matière de pilotage de projets collaboratifs au sein de l'institution. Conçue en mode « projet national », elle est élaborée en concertation avec les acteurs académiques : avec les régions Auvergne-Rhône-Alpes, Nouvelle-Aquitaine et l'académie de Toulouse, soit 25% de la population française, dans sa phase expérimentale, plus déployée dans tout le pays. L'objectif affiché ? Être efficace à chaque échelon du territoire et répondre aux besoins et attentes de l'ensemble des personnels. Cette formation est conçue aux côtés de nombreux partenaires et implique donc différentes parties-prenantes :

- l'IH2EF : pour l'ensemble du dispositif, l'Institut apporte son expertise en ingénierie, son vivier d'experts associés (pairs expérimentés, universitaires et IGESR) et son réseau partenarial pour l'aide à la définition des contenus, des outils et des méthodes de formation ;
- le réseau des IAE : IAE-France accompagne la conception ainsi que le déploiement de ce dispositif au sein des académies ;
- un comité scientifique ;
- les régions académiques et académies expérimentatrices.

Ce dispositif ambitieux est amené à être déployé en trois phases, selon trois modalités de formation :

- en ligne, via un parcours d'autoformation de 12 heures, dont la digitalisation a été confiée à un prestataire ;
- à l'IH2EF pour la phase de test puis pour les parcours experts ;
- en académies avec les IAE pour une formation pluriannuelle.

L'ouverture du parcours en ligne est prévue pour le premier trimestre 2022.

### — Dispositif de formation GBCP

**La mise en œuvre des nouvelles règles de la gestion budgétaire et comptable publique dans les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel nécessitait de former les inspecteurs généraux de l'éducation, du sport et de recherche qui sont chargés des missions d'audit financier de ces établissements.**

La situation sanitaire ayant rendu la formation en présence impossible, l'IH2EF et deux inspecteurs généraux de l'éducation, du sport et de la recherche experts du domaine ont conçu un parcours de formation à distance. Une société a été mandatée pour assurer l'intégration des contenus et la production des modules du parcours.

La richesse des contenus et le format modulaire du parcours ont permis sa déclinaison pour d'autres publics. Ainsi quatre nouveaux parcours, basés sur une partie des contenus déjà produits, sont en cours de construction. Ils permettront de former les cadres concernés dans les universités et dans les rectorats (en charge du contrôle de légalité).

#### MODALITÉS DE LA FORMATION

**Dispositif de formation en ligne** (capsules de cours, animations, vidéos, QCM, infographies).

#### PUBLICS

Public cible initial : **60 IGESR.**

Public final :

- **plusieurs centaines dans les EPSCSP** : présidence, DGS, direction financière, agence comptable de chaque établissement ;
- **au sein des rectorats** : le recteur, le SG, le directeur financier, les équipes des chancelleries, les équipes en charge du contrôle de légalité.

### — Séminaire REP+

**L'IH2EF est engagé dans le soutien et le rayonnement des politiques d'éducation et tout particulièrement de la politique d'éducation prioritaire portée par le secrétariat d'État en charge de l'Éducation prioritaire auprès du Ministre.**

Investi à chaque étape de la mobilisation des 900 pilotes pédagogiques de l'éducation prioritaire renforcée (REP+), l'IH2EF a eu le plaisir et l'honneur d'accueillir à cinq reprises la secrétaire d'État, Nathalie ELIMAS, pour échanger directement avec les acteurs de terrain de sa politique : référents académiques de l'éducation prioritaire, principaux, inspecteurs du 1<sup>er</sup> degré et IA-IPR référents en charge des 363 réseaux REP+.

Fruit d'une collaboration fructueuse entre les responsables pédagogiques du secrétariat d'État, de la DGESCO (Bureaux B2-3, A1-1 et A1-2), et de l'IGESR, les quatre sessions du séminaire des pilotes REP+ ont permis à l'IH2EF :

- d'éprouver une hybridation à grande échelle de son ingénierie de formation : participation comodale en ateliers, conférences en ligne ouvertes aux 2 000 pilotes et acteurs des 729 REP ;
- une montée en expertise exigeante des pilotes par des conférences de chercheurs de grande renommée comme, par exemple, sur la géographie de l'échec et de la réussite par Jacques LÉVY (prix Vautrin-Lud en 2018, équivalent du Prix Nobel dans cette discipline).



**ALLER PLUS LOIN**

<https://www.ih2ef.gouv.fr/seminaire-national-des-pilotes-de-rep-visite-de-madame-nathalie-elimas-lih2ef>

## — Séminaire de formation des équipes de direction des INSPE – promotion Jacques GINESTIÉ

Les 15, 16 et 17 novembre 2021, s'ouvrait, à l'IH2EF, le premier séminaire de formation à l'intention des équipes de direction des INSPE, Institut national supérieur du professorat et de l'éducation, et des membres du vivier des INSPE.

Cette première promotion porte le nom d'un homme qui a œuvré à la professionnalisation de la formation des professeurs et a consacré ses travaux à la recherche en éducation et à ses applications. Ancien directeur de l'ESPE de Marseille, ancien président du « réseau des directeurs d'ESPE » dont il fut l'initiateur, devenu depuis le « réseau des INSPÉ », Jacques GINESTIÉ nous a quittés le 29 septembre 2020.

Le cycle de formation proposé par l'IH2EF et conçu par un ensemble d'acteurs regroupés en comité de pilotage (Dgesip, Dgesco, DGRH, IGESR, IH2EF, France Universités -ex CPU, MPES, Réseau Canopé, Réseau des INSPÉ) vise non seulement à **accompagner la professionnalisation des équipes de direction d'INSPE et la prise de fonction de celles et ceux nouvellement nommés, mais également, dans une dynamique d'enrichissement mutuel, à développer un vivier de cadres se projetant dans des responsabilités au sein d'une gouvernance d'INSPÉ.**

Il s'agit d'offrir à l'ensemble de ces acteurs un cadre cohérent pour l'action, porteur d'une évolution forte des pratiques professionnelles. Ainsi, ce cycle se déclinera sur trois années successives, à raison d'un module thématique par an, au plus près des questions d'actualité.

**54** auditeurs,

disposant pour 70% d'entre eux d'une ancienneté supérieure à trois années dans la fonction et provenant de 26 académies dont six ultramarines, ont ainsi participé au premier module de ce cycle de formation intitulé « **l'équipe de direction INSPÉ, actrice clé de la transformation, du pilotage des équipes et des projets innovants** ».

Ils ont pu échanger sur les modalités de développement d'une **vision stratégique** de pilotage d'une structure, partager et témoigner sur la construction de **partenariats innovants et durables**, mais aussi réfléchir collectivement aux conditions du **développement professionnel** des équipes en identifiant leurs compétences.

### Réflexion, compréhension, écoute et communication :

les ingrédients étaient réunis pour faire de ce séminaire un temps propre à nourrir des relations fortes et positives entre les auditeurs présents.

## — Relations renouvelées avec les académies

**Les dispositifs de formation proposés par l'IH2EF sont construits en relation étroite avec les différents commanditaires (via des comités de pilotage et techniques) et acteurs bénéficiaires des régions académiques.**

Un bon niveau de relation et de mutualisation avec une diversité d'acteurs est indispensable pour accompagner la massification de la formation continue ou pour co-développer des modules innovants. **L'exercice 2021 a permis de déployer trois expérimentations impliquant dès le départ des régions académiques, en appui d'un dialogue nourri et constructif, entretenu dans le cadre de l'animation du réseau des DAFPE.** Ces bonnes relations ont permis d'identifier les pistes d'amélioration possibles et d'actionner des leviers pour y répondre.

L'accueil des publics DAFPE pour deux séminaires annuels de travail construits conjointement avec la direction de l'encadrement, la formation des DEAF (trois présentiels et deux distanciel), en étroite collaboration avec les directions DGESCO et DGRH, sont autant de leviers pour composer cette relation dans un contexte de transformation et de mise en place des Écoles académiques de la formation continue (EAFC).

**L'IH2EF a également développé, en collaboration avec les directions générales, de nouveaux dispositifs au titre de l'incubation.** Ces formations sont expérimentées en partenariat avec deux à trois académies puis ont vocation à être déployées en masse pour permettre à un large public d'en bénéficier. Cette impulsion profite tout autant aux formés qu'aux acteurs de la formation par la mise en prospective qu'elle suppose, par la nécessaire réflexion permanente, par l'évaluation de la qualité des offres. Ce sont dès lors autant de sujets de dialogue qui composent l'essentiel des temps d'échanges bilatéraux se mettant en place avec nos partenaires (une rencontre individuelle par région académique en complément des séminaires de travail).

**Au cours du mois de novembre, deux temps de travail se sont tenus avec les équipes et acteurs de la formation au sein des académies de La Réunion et de Mayotte.** La programmation annuelle permettra de rencontrer l'ensemble des délégations académiques au cours de l'année 2022.



## II - JOURNÉES D'ÉTUDES BAC -3 / BAC +3

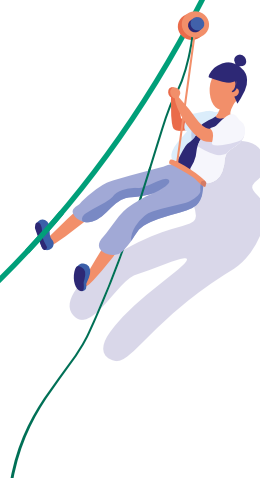
Avec les « Journées d'études » qui se sont déroulées de février à mai 2021, l'Institut s'est engagé dans un nouveau type de mobilisation des cadres, plus communautaire et plus articulé autour de l'enseignement scolaire et supérieur.

Il s'agissait de proposer des temps d'échanges et des travaux communs sur le management et le pilotage des transitions Sco-Sup, pour réduire les inégalités d'accès des publics à l'enseignement supérieur et augmenter la réussite des parcours.

Pour cette organisation, l'Institut a d'abord réuni un panel d'universitaires et de spécialistes, qu'il a ensuite coordonnés pour éditer un « **livret du participant** » – document de 60 pages. Ce dernier présente les problématiques, des références scientifiques et des points de comparaison internationale sur le sujet. Les journées d'études ont donné lieu à l'intervention d'acteurs engagés et de chercheurs qui ont porté leur regard sur ces questions, dans différents formats de diffusion distante (webinaires, conférences – MasterClass et Mardi de l'IH2EF). Toujours à distance, les participants du Sco et du supérieur ont été réunis dans trois ateliers thématiques :

- le pilotage de l'offre de formation comme cadre d'évolution des parcours ;
- le pilotage des processus d'accompagnement ;
- le pilotage de la compréhension des réformes.

Les ateliers menés sur plusieurs heures chacun ont permis aux 125 participants de se synchroniser sur les concepts et sur la nature et les finalités de leurs activités sur le sujet. Après une session en présentiel, indispensable pour faire vivre la communauté, les participants ont conclu leurs travaux en produisant une synthèse qui regroupe, en six axes, les 36 pistes de travail ciblées sur le pilotage et le management d'échelle des transitions Sco-Sup.



# 36

**pistes de travail**  
ciblées sur le pilotage  
et le management d'échelle  
des transitions Sco-Sup.

Cet exercice au long cours, mené d'octobre 2020 à mai 2021, a fait jouer l'intelligence collective et a jeté les bases d'une animation communautaire qui s'est poursuivie en février 2022 avec le premier colloque international sur le pilotage du Bac-3/+3, organisé par l'IH2EF avec ses grands partenaires (ONISEP – IGESR – CPU – DGESCO – DGESIP – La Courroie). Ce colloque « translationnel » poursuivra les dynamiques engagées en croisant les apports de la recherche – que nous souhaitons plus variés et plus denses sur la thématique – avec les pratiques des cadres des mondes scolaire et supérieur, constituant l'émergence d'une nouvelle discipline : les sciences de l'orientation.

Cette démarche collaborative permet en outre de construire progressivement des ressources pour la formation, au bénéfice des cadres de la formation initiale et continue.



LIRE LA SYNTHÈSE DES  
JOURNÉES D'ÉTUDES

<https://www.ih2ef.gouv.fr/les-ressources-des-journees-detudes-bac-33#item9>

## III - DÉVELOPPEMENT DES SYNERGIES INTERNATIONALES

**L'Institut développe une stratégie d'internationalisation, propice au développement des compétences des cadres éducatifs. Si l'ouverture et la mobilité des élèves et des enseignants sont promues par les programmes européens, il apparaît indispensable que les personnels d'encadrement soient aussi en capacité de s'inscrire dans de telles dynamiques.**

Les voyages d'études et les missions d'expertise dans des contextes différents sont l'occasion de développer sa capacité d'analyse et de mobiliser ses savoirs généraux, professionnels, ses gestes, ses savoir-être, dans des contextes sortant de l'ordinaire, et nécessitant un engagement total de chacun. Une telle mission a eu lieu en octobre, première étape d'une coopération ambitieuse avec l'Institut français de Tunisie et le CIIFFIP (Centre international de formation de formateurs et d'innovation pédagogique, à Tunis) destinée à accompagner l'évolution professionnelle de 27 inspecteurs généraux tunisiens, accueillis un mois plus tard dans nos murs, comme l'avaient été des représentants d'Eswatini, du Tchad ou de l'Angola.

**L'IH2EF poursuit ainsi sa logique de coopération internationale, non seulement à des projets européens auxquels il a été associé, comme le projet SENSED<sup>1</sup> portant sur l'évolution de la forme scolaire au XXI<sup>e</sup> siècle.** Les chefs d'établissement, accompagnateurs à l'IH2EF, ayant bénéficié des mobilités proposées ont pu visiter des sites expérimentaux (à Mayence, au Luxembourg), mener l'enquête de manière concrète auprès des équipes et même auprès des élèves engagés dans le développement scolaire. Ils ont expérimenté, sur la durée du programme, des modalités et des dispositifs propres à faciliter le développement professionnel en éducation et en formation, avec une touche numérique hybride, contexte oblige.

**L'IH2EF a également accueilli le séminaire international de dissémination du projet BIBESOIN (Better inspection for better social inclusion) destiné à mobiliser davantage les corps d'inspection au service d'une école plus inclusive** et a ainsi contribué à la diffusion de l'outil TESSIE (Toolbox for evaluating and stimulating social inclusion in éducation) avec nos partenaires de la SICI (Standard international conference of inspectorates)<sup>2</sup>.

Ces exemples sont révélateurs de la dimension internationale de l'Institut, qui souhaite donner aux cadres français une vision critique des systèmes éducatifs, mais aussi l'opportunité de l'engager dans des dynamiques d'adaptation à de nouveaux interlocuteurs, ou à des milieux différents.

L'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation a pu **accueillir à nouveau des partenaires étrangers durant l'année 2021**, selon différentes modalités :

- accueil de délégations du Tchad, ou de l'Angola
- accueil de délégations venues chercher des compétences professionnelles : inspection générale d'Eswatini, délégation d'inspecteurs de Tunisie...
- accueil de séminaires internationaux sur des formats distanciels (séminaire Transnational cooperation activity de mai 2021, porté avec l'agence ERASMUS+ France, sur la question des stéréotypes de genre dans l'éducation)

L'IH2EF a également mobilisé ses experts associés, en contribuant à l'organisation de **missions d'expertise, comme en Tunisie, en octobre 2021**, pour accompagner le développement d'une ingénierie de formation portée par les corps d'inspection.

2

délégations  
de niveau ministériel  
accueillies officiellement

58

inspecteurs et cadres étrangers  
accueillis en formation,  
en présentiel à l'IH2EF

28

pays avec lesquels des échanges  
ont été engagés, formalisés  
pour sept d'entre eux



CONSULTER LE BILAN DU  
PROJET SENSED

<sup>1</sup> <https://www.ih2ef.gouv.fr/bilan-du-projet-sensed-dans-le-cadre-du-partenariat-erasmus>



MIEUX CONNAITRE  
LE PROJET BIBESOIN

<sup>2</sup> <https://www.ih2ef.gouv.fr/seminaire-de-cloture-du-projet-bibesoин-ih2ef>

## IV - ACCUEIL DE LA DÉFENSEURE DES DROITS

L'IH2EF a reçu Madame Claire HÉDON<sup>3</sup>, la défenseure des droits, ainsi que Monsieur DELEMARE, le défenseur des enfants, dans le cadre de la formation professionnelle initiale des personnels de direction (promotion Simone de BEAUVOIR).

Dans le cadre de leurs missions, les personnels de direction et les inspecteurs côtoient et encadrent au quotidien les élèves. Ces derniers disposent d'un ensemble de droits mais, de façon générale, ils en ont peu conscience ou pas du tout pour certains d'entre eux. Il est donc nécessaire de sensibiliser et de former les membres de la communauté éducative aux questions de la défense des droits des enfants et des discriminations dont ils peuvent être victimes.

Des dispositifs existent actuellement comme les jeunes ambassadeurs des droits, le dispositif Educadroit et la plateforme antidiscriminations.fr : l'objectif affiché est de faire en sorte que les droits soient appliqués.

Ce souhait de sensibilisation et de formation des cadres se concrétise par la mise à disposition de ces publics d'un **module d'autoformation d'une durée d'une heure pendant l'année de formation initiale**. Les cadres ont la possibilité de poursuivre et d'approfondir les problématiques des droits des enfants et des discriminations lors d'un module optionnel en ligne d'une durée de cinq heures.

La collaboration de l'IH2EF avec les services du défenseur des droits symbolise la volonté affichée de donner les clés d'analyse et d'action aux cadres, face aux discriminations et pour le respect de l'exercice des droits des enfants.



### Objectif

**Sensibiliser et former** les membres de la communauté éducative aux questions de la **défense des droits des enfants et des discriminations** dont ils peuvent être victimes



EN SAVOIR PLUS

<sup>3</sup> <https://www.ih2ef.gouv.fr/accueil-des-defenseurs-des-droits-dans-le-cadre-de-la-formation-initiale>



## V - CYCLE DES AUDITEURS DE L'IH2EF

### 2020 – 2021

Les auditeurs 2020-2021 ont terminé en octobre leur cycle « Éducation, formation et territoires » par un séjour d'étude en Guyane, où ils ont pu observer un écosystème scolaire tout à fait unique dans le territoire français.

Ce séjour a donné lieu à un rapport complémentaire conclu par cinq propositions concernant :

- l'amélioration des conditions d'exercice des enseignants ;
- la mise en place d'un accompagnement et d'une logique de diffusion des pratiques efficaces ;
- le renforcement du dispositif des intervenants en langue maternelle (ILM) ;
- la prise en compte des résultats de la recherche concernant le plurilinguisme et « l'apprentissage quand on ne comprend pas » ;
- l'accompagnement éducatif et psychologique des jeunes « déracinés » pour pouvoir s'engager dans une poursuite d'étude dès le collège.



### 2021 - 2022

Dans le cadre du cycle 2021-2022, consacré à « la laïcité et les valeurs de la République », les auditeurs se sont rendus sur l'île de Mayotte, en novembre 2021, afin d'étudier la persistance des décrets-lois MANDEL qui ont régi la relation entre l'État français et les religions dans les colonies et territoires ultramarins.

Les auditeurs ont ainsi étudié le rapport entre l'école et la religion au sein de plusieurs établissements scolaires, primaires, collèges et lycées, en y rencontrant les équipes de direction élargies, les personnels et les élèves. Au-delà des difficultés bien réelles (taille des établissements, violence de proximité, habitat précaire), les auditeurs ont pu évaluer l'impact et l'importance de ces établissements sur la sécurité des élèves, sur l'égalité filles-garçons et, plus généralement, sur l'émancipation des élèves.

De manière tout à fait exceptionnelle, ils ont par ailleurs été reçus dans deux écoles coraniques, l'une, notamment, de tradition mahoraise, où ils ont pu dialoguer librement avec les responsables et les jeunes qui s'y rendent après leur journée scolaire.

C'est par une séance d'échanges et de travaux communs avec les représentants lycéens du conseil académique de vie lycéenne, venus de toute l'île, que les auditeurs ont conclu leur séjour.

Ce dernier a répondu à ses objectifs :

- conduire les auditeurs à se départir de leurs représentations initiales ;
- vivre de véritables « chocs » culturels provoquant des échanges plus intenses ;
- créer un collectif.



ALLER PLUS LOIN

<https://www.ih2ef.gouv.fr/le-cycle-annuel-des-auditeurs-de-lih2ef>

## VI - INAUGURATION DES NOUVEAUX ESPACES D'APPRENTISSAGE ET D'INNOVATION DE L'INSTITUT AUX CÔTÉS DE SES PARTENAIRES INTERNATIONAUX

L'IH2EF accueillait, le 9 novembre 2021, de nombreux publics durant une matinée dédiée à la dynamique « Poitiers, capitale de l'éducation et de la formation ». À cette occasion, plusieurs dizaines de partenaires ayant contribué au renforcement de dispositifs internationaux de coopération se sont réunis à l'Institut afin de partager de nouvelles ambitions pour les années à venir.

Durant la première partie de la matinée, des délégations de l'OFAJ, de FEI, de l'AEFE, de l'AUF, de l'agence ERASMUS+ ont pu découvrir, au cours d'une visite dédiée, les espaces pédagogiques rénovés de l'Institut.

L'Agence Erasmus+ France, l'Office franco-allemand pour la jeunesse (OFAJ), France éducation international (FEI), l'Agence universitaire francophone (AUF) et le programme « Apprendre ! » ont notamment été invités à prendre la parole lors de l'inauguration de nos nouveaux locaux, aux côtés de nombreux partenaires tels que l'AEFE, eTwinning France, réseau Canopé et CNED, mais aussi des acteurs locaux du pôle Poitiers Futuroscope.

**Cette ouverture à de nouveaux partenariats doit encore se poursuivre : chacun d'entre eux porte la promesse de projets et d'actions dont bénéficieront les cadres venus se former à l'IH2EF, mais aussi les experts associés que nous sollicitons régulièrement.** L'année 2021, malgré de nombreuses contraintes, a tout de même permis de bâtir un socle important de partenariats pour l'IH2EF, sur lesquels l'Institut pourra s'appuyer dans sa stratégie de modernisation.



# 200

personnes

représentant le réseau d'acteurs de la dynamique « Poitiers, capitale de l'éducation et de la formation » présentes.

**Parmi les organismes participants :**

- l'Agence Erasmus+ France
- l'Office franco-Allemand pour la jeunesse (OFAJ)
  - France éducation international (FEI)
  - l'Agence universitaire francophone (AUF)
- l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE)
  - eTwinning France
  - le réseau Canopé
- le Centre national d'enseignement à distance (CNED)



**EN SAVOIR PLUS**

<https://www.ih2ef.gouv.fr/lih2ef-recoit-ses-partenaires-internationaux-et-inaugure-ses-nouveaux-espaces-dapprentissage-et>

## VII - RENFORCEMENT DE LA RECHERCHE

Les trois axes du projet stratégique de l'IH2EF sont pleinement concernés par la place accordée à la science. En dehors des apports scientifiques théoriques sur lesquels l'IH2EF prend appui, de nouvelles dynamiques collaboratives se renforcent au bénéfice de la formation sur le fond et sur la forme. L'année 2021 aura été riche de ces partenariats sous de nouvelles formes.

### CHAIRE D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE AVEC L'UNIVERSITÉ DE POITIERS

#### — « Pilotage par la donnée en éducation et formation »

L'université de Poitiers a été annoncée lauréate de l'appel à projets « ExcellencES sous toutes ses formes » du Programme investissement d'avenir (PIA4). Il vise à mobiliser tout le continuum formation-recherche-innovation autour de trois objectifs de l'ONU pour le développement durable (santé et bien-être, éducation de qualité, villes et communautés durables), de manière interdisciplinaire et partenariale.

Ce projet UP-Squared a été élaboré en consortium avec l'IH2EF et de nombreux partenaires du site universitaire de Poitiers (INSERM, CNRS, ENSMA, CHU, CNED, CANOPÉ, CREPS). L'Institut y proposait de **financer, à hauteur de 600 000 euros sur cinq ans, une chaire de recherche autour du pilotage par la donnée et le financement de trois thèses**. L'issue favorable du projet UP-Squared ouvre la voie à une collaboration d'au moins cinq ans avec les meilleurs laboratoires de recherche de l'université de Poitiers.

Fidèle à sa volonté de développement, l'Institut a imaginé un démonstrateur numérique, basé sur l'intelligence artificielle et le croisement futur de données de parcours, dont le premier prototype pourrait voir le jour d'ici trois ans. Il s'agirait d'un véritable simulateur de pilotage par la donnée conçu à l'intention des établissements scolaires, tel un outil de formation à la fois initiale et continue, devenu indispensable dans un monde de plus en plus numérique.

### TRAVAIL CONJOINT DES CHERCHEURS AU SEIN DES GROUPES DE PILOTAGE

La participation de différents chercheurs à l'assemblée scientifique mise en place pour travailler sur la maquette de la formation professionnelle initiale des personnels de direction, indique la volonté de l'IH2EF de s'entourer très en amont des meilleurs spécialistes universitaires sur ces questions. C'est ainsi que Laetitia PROGIN, docteure en sciences de l'éducation de la Haute école pédagogique du canton de Vaud en Suisse, ou Romuald NORMAND, professeur de sociologie de l'université de Strasbourg..., participent régulièrement aux travaux des groupes de pilotage des formations ou des maquettes de formation.

### LAB'INCLUS À DESTINATION DES IEN-ASH

La recherche accompagne également les méthodologies de travail : dans le cadre de la formation d'adaptation à l'emploi des IEN ASH et CT ASH, Hervé BENOIT et Frédéric DUPRÉ, maîtres de conférences à l'INSHEA, en collaboration avec un IEN ASH (souhaitant préparer une thèse et le groupe de travail expert), ont conçu un programme de formation pour accompagner la mise en place de projets locaux s'appuyant sur les résultats de la science. **Trois thématiques de travail ont été étudiées : « Les PIAL », « les dispositifs inclusifs » et « l'évolution de l'offre médico-sociale », chacun s'appuyant sur de la méthodologie de recherche documentaire, de l'analyse de sources pour affiner la problématique ou sur la mise en place d'un protocole d'action et d'évaluation des effets.**







## VIII - PARTENARIATS INSTITUTIONNELS

**Dans sa politique de partenariat avec l'enseignement supérieur, l'IH2EF cherche d'abord et toujours à progresser dans la transformation des métiers de ses publics.**

Ainsi, avec l'INSHEA, ce sont environ 260 heures de formations mises en commun avec l'Institut le plus en pointe dans la formation et la recherche pour l'éducation des jeunes en situation de handicap et les enseignements adaptés. Il en est de même avec l'École des hautes études en santé publique (EHESP) de Rennes pour la formation des médecins scolaires.

Autre exemple, dans son partenariat avec les Instituts et cycles des hautes études, **l'IH2EF a uni ses forces à 11 autres Instituts des hautes études - pour la plupart rattachés à des administrations publiques - pour produire des propositions pertinentes dans le cadre de la PFUE.** Il s'agissait d'un enrichissement sur le fond (enjeux de la PFUE) mais aussi sur les méthodes et la pédagogie (ateliers en petits groupes, méthodes avancées de sondage et de votation en assemblée plénière). Ont participé à cette journée trois anciens auditeurs du cycle 2019-2020 de l'IH2EF à laquelle ont contribué deux ministres, Amélie de MONTCHALIN et Clément BEAUNE.

Enfin, dans le cadre du Réseau des écoles de service public (RESP), l'IH2EF est également à l'initiative de la constitution et **en charge de l'animation du groupe de travail traitant des Systèmes d'Information.** Ces différents échanges permettent de partager les pratiques et de s'entraider sur des problématiques communes. Ces rendez-vous ont notamment donné lieu à la présentation du projet Cloud au Centre par le chef du projet de la Direction interministérielle du numérique (DINUM).

Dans le cadre de leur partenariat avec l'IH2EF, **l'Institut des hautes études pour la science et la technologie (IHEST) et l'Institut des hautes études du ministère de l'Intérieur (IHEMI)** ont tous deux ouvert leur cycle annuel 2021-2022 à respectivement trois et deux auditeurs issus de l'Éducation nationale.

4

**conventions de partenariat**  
renouvelées ou en cours  
de renouvellement

1

**nouveau partenariat** structurant  
avec l'université de Poitiers

600 000 €

**investis sur cinq ans**  
dans une nouvelle chaire  
d'enseignement et de recherche



## Chapitre 1

# UN INSTITUT QUI SE TRANSFORME, DES MÉTIERS QUI ÉVOLUENT

## I - DIRIGER UN DÉPARTEMENT DE L'IH2EF

Le secrétariat général, le département de l'expertise et des partenariats et le département des cycles métiers portent conjointement les axes stratégiques de l'Institut. Ils adaptent leur fonctionnement aux besoins des transformations mises en œuvre, en particulier à l'organisation désormais matricielle de l'Institut.

Cela passe par une recherche permanente de la plus grande transversalité possible et par un travail régulier et organisé entre responsables de département.

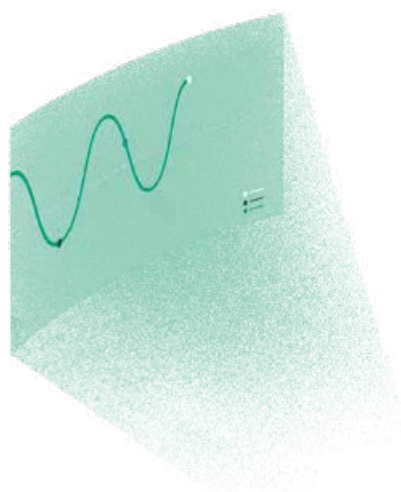
### DES PROJETS QUI BOULEVERSENT LA STRUCTURATION HIÉRARCHIQUE

Les effets des travaux des chefs de projets devant être partagés par tous, leur accompagnement par les responsables des départements A, B, et C est désormais central. **Le déploiement de la méthodologie de projet et l'organisation matricielle impliquent de leur part une explicitation forte des rôles, des responsabilités et des périmètres d'action de chacun et une communication très claire.** Pour faire en sorte que chacun se repère dans l'organisation et comprenne la place et l'importance de sa contribution à l'œuvre collective, il est en outre essentiel que les décisions soient formalisées, accompagnées et portées.

### Transversalité

Les chefs de département sont au quotidien des nouveaux relais entre les projets structurants initiés à l'Institut : ils intègrent le chef de projet au cœur du fonctionnement du département, en transversalité avec les équipes.

Le projet « Qualité et évaluation des formations » est un exemple de collaboration inter-départements étroite, au sein de laquelle un partage de la culture de l'évaluation et une harmonisation des méthodes de chacun impose au chef de département une communication quotidienne qui dépasse les voies hiérarchiques et processus de communication classiques.

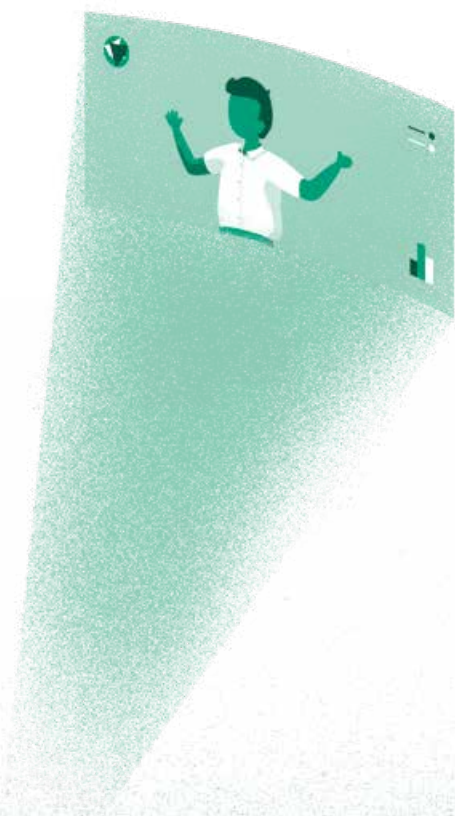




## **LA DIGITALISATION ACCRUE DES FORMATIONS IMPACTE L'ORGANISATION INTERNE ET NÉCESSITE DE DONNER UN SENS AUX ESPACES DE TRAVAIL DE L'INSTITUT**

Depuis le confinement de mars 2020, la crise sanitaire a maintenu un impact certain sur le quotidien des équipes de l'IH2EF. Si les « lieux » dédiés à la formation sont maintenant beaucoup plus variés, l'hybridation des formations s'est elle aussi imposée.

Cette crise a modifié structurellement la conception et le déploiement des enseignements. Le temps dédié lui-même n'est plus limité aux moments de présence à l'Institut. Plus étendu, il peut par exemple commencer, en amont du séminaire à l'Institut, par des webinaires ou des activités sur la plate-forme M@gistère, et se poursuivre au-delà. **Chaque agent voit donc son métier évoluer au-delà de ses prérogatives classiques.** L'appropriation de ces nouveaux espaces et de ces nouvelles temporalités sont accompagnées spécifiquement au sein des départements, au gré d'expérimentations qui sont généralisées lorsque les résultats sont probants.



### **Comodalité**

**Production de ressources éditoriales, prise en compte de la donnée, organisation de l'accueil des publics, externalisation des prestations, etc. La comodalité induit désormais de questionner les rôles de chacun des acteurs de la chaîne pédagogique.** Pour accompagner le virage du numérique, les chefs de département réfléchissent aux évolutions en termes de compétences. Ils proposent alors des actions de développement professionnel aux agents, construisent avec eux des parcours, organisent des process de travail et communiquent en intra et interdépartements.

Le **Lab'Hybridation** de l'Institut est un moteur central de ce changement. Chaque mois, plusieurs ateliers de sensibilisation, d'acculturation et de diffusion de nouvelles pratiques et nouveaux process sont ainsi organisés à destination de publics larges ou ciblés.

#### **CHIFFRES-CLÉS**

**15**  
ateliers

**170**  
participants de trois  
départements

**95%**  
des ateliers ont eu lieu  
en comodalité

#### **THÉMATIQUES**

- **usages du numérique pour la formation** (utiliser les matériels de haute technologie comme les écrans tactiles ou la sticky notes dans M@gistère)
- **pratiques internes** (quels outils, méthodes pour maintenir le travail collaboratif)
- **ressources de l'Institut** (la charte éditoriale M@gistère, la charte graphique de l'IH2EF)
- **métiers de l'Institut** (explorons le circuit de la rémunération)

## II - ASSISTANTE OU ASSISTANT DE FORMATION À L'IH2EF

Métier en forte évolution et parfois mal identifié par les stagiaires ou participants, l'assistantat de formation regroupe une dizaine de collaboratrices et collaborateurs.

### — Comment définiriez-vous votre rôle au quotidien ?

L'assistante ou l'assistant de formation intervient auprès de l'ingénieur responsable d'un dispositif pour rendre la formation pleinement opérationnelle. L'exigence de qualité nécessite que tout soit bien prévu et pensé pour chacun des participants et intervenants.

Auparavant, les différentes étapes de réalisation d'une formation étaient cloisonnées. Désormais, chaque assistante et assistant est responsable d'une formation de A à Z. Plusieurs semaines avant la formation, il est nécessaire de gérer avec les académies ou les universités l'inscription des participants et des intervenants mais aussi prévoir et organiser l'accueil logistique. Le développement des formations à destination de l'enseignement supérieur a d'ailleurs complexifié ce travail car il faut aussi organiser le transport jusqu'à l'IH2EF.

**De manière essentielle, il faut s'assurer de la fluidité de l'information au sein de l'IH2EF pour que tous les services aient la bonne information.** Pour ce faire, nous devons utiliser plusieurs applications informatiques qui, malheureusement, ne communiquent pas toujours entre elles et nous obligent à faire plusieurs fois la même saisie. Un travail de refonte des systèmes SI est en cours pour pallier ces problèmes récurrents.

**L'assistante ou l'assistant de formation joue aussi un rôle essentiel au moment de l'accueil d'une formation à l'IH2EF :** être présent(e) et à l'écoute des besoins des participants dans un esprit d'ouverture et toujours avec le sourire ! L'assistante ou assistant de formation est donc un personnage clé de la réussite des formations.



### — Quel a été l'impact de la crise sanitaire sur vos missions ?

La crise sanitaire a accéléré l'évolution de notre métier : orienté essentiellement sur l'organisation de formations en présentiel, il a dû s'adapter à l'exigence du distanciel.

Nous avons dû appréhender de nouvelles modalités de travail et ce dans un délai extrêmement court, avec l'appropriation de nouveaux outils informatiques. **Dorénavant, nous participons à la création de classes Via, préparons les séminaires sur de nombreuses plateformes en ligne, organisons les réunions sur les outils de visioconférence.** Toutes ces applications nouvelles nécessitent de développer de nouvelles compétences, de montrer des capacités d'adaptation, de renforcer notre maîtrise d'outils informatiques sans avoir toujours eu le temps de nous former.

Les missions sont donc en pleine évolution mais le cœur du métier, qui est l'exigence de qualité dans l'accueil et le déroulement de la formation, perdure.



## III - UN SECRÉTARIAT GÉNÉRAL AU SERVICE DE LA PÉDAGOGIE

### DES PRESTATIONS EXTERNES POUR DE RÉELS CHANGEMENTS INTERNES

La crise sanitaire a mis à l'épreuve les capacités de transformation et d'hybridation des formations de l'Institut. Si, dans un premier temps, la mobilisation forte des ressources internes a permis de parer au plus pressé et d'assurer la continuité d'une offre de services, il apparaît désormais indispensable de s'appuyer sur des compétences supplémentaires (tant en capacité de production que dans des domaines très spécifiques) pour asseoir une offre de formation totalement hybridée.

L'externalisation d'une partie de la production des formations a donc été privilégiée pour répondre à cette recherche de nouvelles compétences (création graphique par exemple), de produire plus et plus vite, de passer à l'échelle certains dispositifs de formation.

En quelques lignes, Alexandra AUDEBERT, adjointe à la cheffe de bureau des affaires financières, apporte son témoignage sur ces évolutions.



**Alexandra AUDEBERT**  
ADJOINTE À LA CHEFFE  
DU BUREAU AFFAIRES FINANCIÈRES  
ET ACHAT PUBLIC

#### — Pouvez-vous nous indiquer comment se sont matérialisées ces demandes d'externalisation en 2021 ?

*Le bureau des affaires financières a été sollicité dans le but d'accompagner les départements de formation en tant que prescripteurs pour la conception de deux parcours de formation à distance sur la gestion budgétaire et comptable publique et sur le premier volet du parcours d'accompagnement managérial des cadres.*

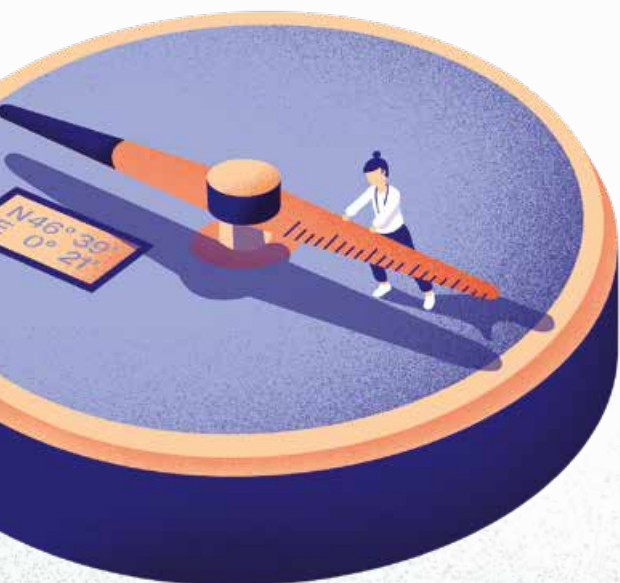
*La première action a consisté en la recherche de prestataires sur des marchés de digitalisation de contenus de formation existants : ministériels, interministériels, régionaux ou issus de la centrale d'achat de l'UGAP. Il s'agit en effet d'agir dans le respect de la politique d'achat mise en place par la DAE et des prescriptions de la mission ministérielle des achats du ministère de l'éducation nationale visant à garantir la performance économique du marché. Sur ce segment, un marché intitulé E-learning, mis en ligne par l'UGAP, a permis d'identifier un prestataire correspondant aux besoins et de bénéficier d'un gain de temps très conséquent par rapport à la mise en place d'une procédure propre à l'Institut (délai de six à neuf mois).*

#### Comment décririez-vous le travail partenarial entre les services de l'Institut et le prestataire retenu ?

*Le travail préalable, désigné souvent par l'expression du besoin, est indispensable. Le cahier des charges établi par le prescripteur, en lien avec le bureau des affaires financières, fait l'objet de nombreux échanges pour déterminer :*

- la répartition des tâches qui relèvent de l'IH2EF de celles qui relèvent du prestataire afin d'assurer la sincérité du devis ;
- la formalisation d'un calendrier reprenant les différents jalons et délais de réalisation du projet ;
- la quantification des besoins.

*C'est sur cette base que le prestataire peut établir une proposition méthodologique et financière discutable, négociable.*





## Dans le cadre de ces projets, avez-vous rencontré des difficultés particulières ?

Au cours de l'exécution des marchés et comme dans tout projet, des aléas sont intervenus tels que la crise sanitaire qui a notamment influé sur la bonne réalisation de certaines prestations ou sur différents délais.

Ces marchés, du fait de leur complexité, nécessitent un suivi rigoureux. **Le rôle du bureau des affaires financières est de garantir le suivi du marché et d'assurer une interface entre le prescripteur et le prestataire afin de trouver une solution aux dysfonctionnements.** Ils impliquent également que les responsables des achats du bureau des affaires financières interviennent dans toutes les étapes du projet, en appui et en soutien des prescripteurs.

## Quels enseignements tirez-vous de ces premières expériences ?

Il convient bien évidemment de capitaliser sur les retours d'expériences de ces projets qui peuvent être considérés comme une phase d'expérimentation. Une réflexion est en cours afin d'établir une méthodologie de travail qui permette de valoriser cette transversalité entre les équipes de l'Institut dans les projets futurs.

# 87 500 €

Gestion budgétaire et comptable publique des établissements de l'ESRI

# 77 300 €

Volet 1 du Plan d'accompagnement managérial



## Ingénieur(e) de formation (IgF)

Ces évolutions dans les pratiques de travail se retranscrivent évidemment sur le plan opérationnel, auprès des équipes pédagogiques de l'Institut.

**Cette approche délégataire permettra à terme, à l'ingénieur(e) de formation de se concentrer sur son expertise : la construction de la maquette de formation en adéquation avec les besoins des cadres, l'ingénierie pédagogique et la construction de contenu scientifique et expérientiel.**

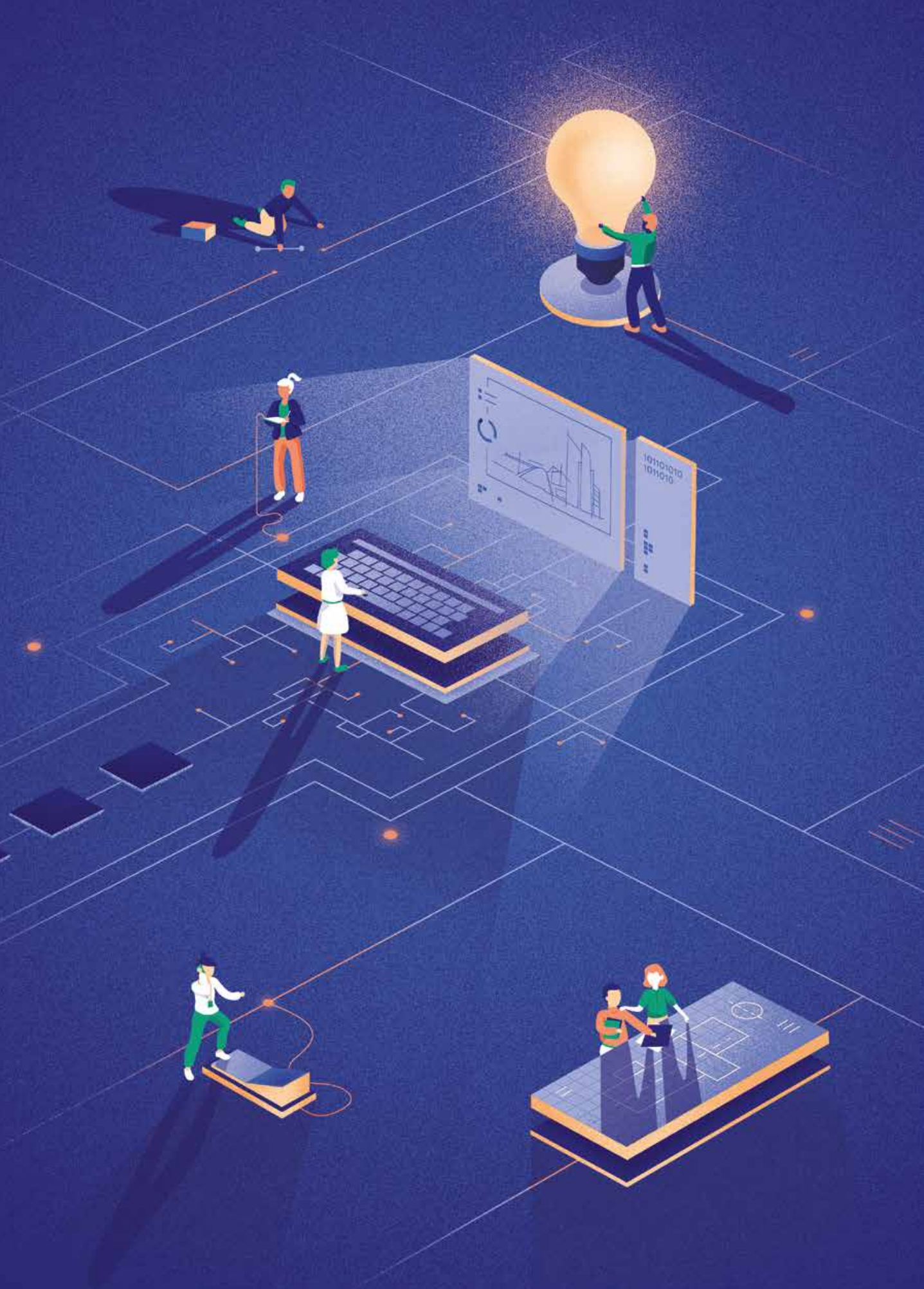
Travailler avec des prestataires a un impact transformant pour le métier d'ingénieur(e) de formation. En effet, il doit collaborer avec des intervenants non acculturés au monde de l'éducation et de l'enseignement supérieur et doit donc exprimer sa demande et ses besoins de façon détaillée et claire pour une prise en charge optimisée.

Il doit anticiper encore plus les ressources à développer pour venir en appui aux projets et formations élaborées, ce en total congruence avec l'engagement souhaité des stagiaires ou participants et la qualité des formations.

L'évaluation déjà effectuée par les ingénieurs pour adapter leurs actions et répondre aux exigences de qualité de l'IH2EF est alors adaptée au suivi des prestataires, cette fois-ci sous l'angle du contrôle et de l'assurance qualité.

L'ingénieur(e) doit aussi mettre en place des outils de suivi et de conduite de projets pour contrôler les prestations et pouvoir alerter sur les délais, les finances, les livrables... prévenir les freins et identifier les leviers à chaque action. L'IgF doit aussi informer et communiquer avec l'équipe projet mise en place pour s'assurer de la réussite de l'action souhaitée. **L'IgF devient l'interface entre le prestataire extérieur et l'équipe projet, son rôle de régulation et de communication est essentiel.** Ainsi le développement des appels à des prestataires externes a des effets conséquents de transformation sur le métier des ingénieurs de formation, les amenant à reconquérir des compétences managériales et de chef de projet. Le recours à des prestations a aussi pour effet souhaitable de normer les productions dans une démarche qualité assumée. Il fait également évoluer les professionnalités en interne en identifiant clairement les compétences sur lesquelles repose l'engagement de chacun dans le projet.

L'effet induit est le renforcement des identités professionnelles au sein de l'Institut avec, en particulier, un éclaircissement progressif de l'expertise métier. Et une ouverture encore plus grande de l'Institut sur des partenariats riches et diversifiés.





## Chapitre 2

# L'ADAPTATION DES FONCTIONS SUPPORTS AU SEIN D'UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION

**Au sein d'un Institut en mutation et d'un environnement fortement évolutif, l'adaptation des services supports au service du projet d'établissement est nécessaire et indispensable à la pleine réalisation des objectifs assignés.**

Historiquement, les services supports de l'Institut étaient orientés vers l'organisation et l'accueil d'actions de formation sur site de manière presque exclusive.

Ainsi, les dimensions logistiques (accueil, hébergement, restauration, transports) étaient prépondérantes et mobilisaient très majoritairement les équipes supports.

Aujourd'hui, si elles demeurent essentielles et si l'Institut affirme une exigence de qualité d'accueil et est reconnu pour ses savoir-faire, **il convient de les faire évoluer et de s'adapter à des durées de formations en présentiel plus courtes, à des publics plus diversifiés ou encore à des modalités pédagogiques et didactiques nouvelles.**

La mobilisation des ressources budgétaires affectées à l'Institut est également fortement impactée par ces changements, désormais de manière structurelle. La construction du budget et la répartition des principaux postes de dépenses s'en trouvent nettement modifiées et nécessitent de repenser des indicateurs d'activité et de performance.

**En ce sens, les différents chantiers conduits en matière de structuration du fonctionnement de l'Institut sont irrigués par une réflexion systématique sur des aspects divers tels que la réduction des dépenses énergétiques, la gestion des déchets produits ou la protection des données...**

Au lieu de déstabiliser les équipes, ce contexte d'évolution rapide de l'Institut se traduit par une mobilisation individuelle et collective très forte de la part des personnels affectés à ses fonctions supports.





# I - BUREAU DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE L'ACCOMPAGNEMENT NUMÉRIQUE (SIAN)

Impulsée par le projet stratégique 2018-2022, la transformation de la cellule informatique en bureau des systèmes d'information et de l'accompagnement numérique a été mise en œuvre. Afin de répondre plus efficacement aux enjeux numériques actuels, deux nouveaux postes ont été créés et pourvus : un data scientist et un concepteur/développeur d'applications.

## DES TECHNOLOGIES ET DES OUTILS POUR ASSUMER LE QUOTIDIEN

Pour accompagner l'hybridation des dispositifs de formation, l'équipe dédiée a continué d'apporter son soutien lors de la mise en œuvre des espaces pour les formations à distance. L'arrivée de nouveaux profils permet de proposer une aide et des solutions concrètes, au service des projets de l'Institut.

Enfin, la création du SIAN a permis d'engager un travail avec l'ensemble des métiers pour uniformiser et automatiser les différents processus mais aussi doter l'IH2EF d'un outil de workflow intégré, permettant un suivi transversal et complet des projets et de l'activité.

## UNE VEILLE ET UNE PROSPECTION PERMANENTE

Les possibilités offertes par les solutions numériques sont en constante évolution. Ainsi, la veille technologique prospective est une composante importante de l'activité.

Concrètement, les travaux menés en 2021 ont abouti à l'équipement du Lab'Hybridation avec la mise en œuvre d'un outil de comodalité et des matériels provenant de différents écosystèmes (Microsoft, Android, Apple). Le bureau accompagne également les équipes sur la mise à disposition, le cadrage et l'évaluation d'outils en test.

Aussi, à l'échelle locale, l'Institut collabore avec l'ensemble des établissements relevant de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'académie de Poitiers pour définir et déployer le nouveau réseau très haut débit. Cette connexion permettra notamment d'améliorer la fourniture de l'accès internet à nos publics.

## CAP DATA

L'IH2EF est l'un des lauréats de l'appel à projets Challenges Education, financé par BPI France. Ce projet vise à mieux connaître les publics formés à l'Institut en agrégeant leur choix de parcours, leur origine professionnelle ou encore l'utilisation faite des ressources mises à disposition.

L'ensemble des informations en notre possession seront regroupées au sein d'un entrepôt de données. Elles seront enrichies de datas issues de sources externes (réseaux sociaux Twitter et LinkedIn).

Grâce à une approche de type machine learning, l'Institut sera en mesure d'adapter et d'individualiser ses dispositifs de formation.

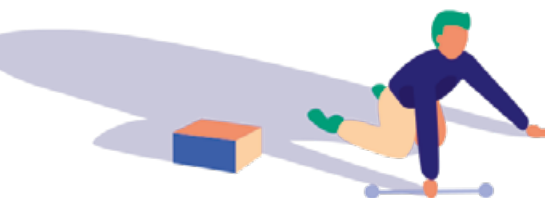
CAP DATA a reçu deux candidatures. Après une première analyse, une société a été auditionnée en décembre et un dialogue est en cours pour adapter au mieux la proposition à nos attentes. Cette collaboration permettra un saut quantitatif et qualitatif rapide.

## DE NOMBREUSES PERSPECTIVES À COURT ET MOYEN TERMES

Les chantiers engagés à l'IH2EF mettent ses infrastructures réseaux au cœur des préoccupations du SIAN. Les équipements de sécurité de l'Institut (firewall) ont été changés dès les premiers jours de 2022. Outre le bénéfice apporté sur la sécurité des échanges, ces nouveaux équipements permettront une réelle amélioration pour les agents télétravailleurs.

Enfin, d'importants projets de travaux seront étudiés dans le cadre du futur plan triennal. Ils porteront sur la rénovation complète du réseau informatique (câblage et matériels) et sur la mise en œuvre d'un data center propre.

- **4500** réunions à distance
- **2** créations de poste
- **22** écrans grande taille achetés pour les espaces de formation
- **4581** réponses à l'évaluation des formations
- **70 %** de retour sur les premières évaluations logistiques
- Plus de **500** enquêtes conduites



## II - CELLULE MAINTENANCE ET SÉCURITÉ

En s'appuyant notamment sur le Plan triennal d'investissement financé par l'administration centrale, les équipes ont mis en œuvre d'importants chantiers de rénovation dans un délai très contraint, afin de minimiser leur impact sur le fonctionnement de l'Institut. La mobilisation collective de l'ensemble des acteurs a été essentielle à la conduite de ces opérations, dans le respect des calendriers prévisionnels établis.

### VERS UN INSTITUT PLUS DURABLE

Comme l'ensemble des services publics, l'Institut ambitionne de poursuivre, année après année, ses efforts en faveur d'un développement plus raisonné et notamment une réflexion permanente sur l'impact environnemental de ces activités et de son fonctionnement.

La question de l'éclairage du bâtiment est en ce sens centrale dans le cadre de la maîtrise de sa consommation énergétique : en 2021, la totalité des éclairages des locaux ont été renouvelés au profit d'un matériel basse consommation.

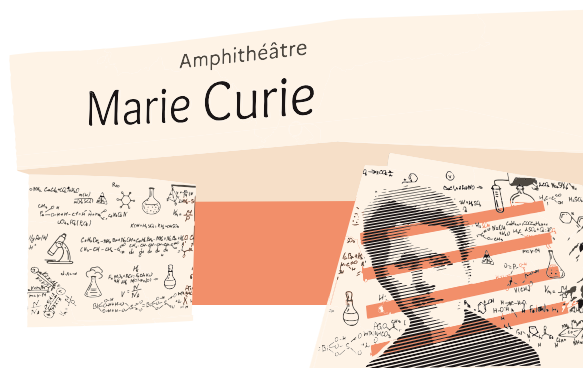
Aussi, la suppression des bonbonnes d'eau minérale, remplacées par des fontaines à eau sur réseau d'eau, ou encore l'optimisation des productions d'eau chaude sanitaire pour la résidence et la cuisine font peu à peu évoluer l'Institut vers une activité plus responsable.

# 1160

points lumineux remplacés  
en lampes basse consommation

# 12

fontaines à eau  
sur réseau d'eau potable



### UNE IDENTITÉ VISUELLE FORTE AU CŒUR D'UN BÂTIMENT DE CARACTÈRE

La remise en peinture des halls et circulations du bâtiment s'est achevée par la mise en œuvre, durant l'automne 2021, d'une nouvelle signalétique venant achever le déploiement de la charte graphique de l'Institut. Incitant à des circulations mieux organisées dans le bâtiment et identifiant les locaux selon leur nature, elle a également été imaginée pour valoriser les espaces principaux (amphithéâtre Marie-CURIE par exemple) sans dénaturer l'esthétique architecturale si particulière de l'Institut.

### UN RESTAURANT ADMINISTRATIF QUI S'ADAPTE À L'ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS DE SES USAGERS

Resté dans sa configuration depuis 1997, le restaurant nécessitait une modernisation et une amélioration de son isolation acoustique, tout en conservant sa capacité d'accueil de 430 places. L'apport de matériaux bois, de couleurs contemporaines, de luminaires suspendus, de touches décoratives ou encore le renouvellement complet du mobilier sont venus lui redonner une ambiance à la fois chaleureuse et conviviale.





## Chapitre 3

# L'INSTITUT : LIEU PHYSIQUE ET VIRTUEL

**La transformation de l'Institut est une réalité quotidienne pour les équipes. Au fil des mois, elle se déploie dans toutes leurs activités. Les métiers évoluent progressivement pour s'adapter aux nouvelles ambitions et traduire les synergies en actions concrètes.**

Tous les acteurs de l'Institut sont engagés et cela se matérialise par des modifications importantes des processus de production et de diffusion des dispositifs de formation et des ressources. **L'hybridation des formations est désormais généralisée.** Les ingénieurs de formation ont su s'adapter en expérimentant et en s'appropriant les nouveaux dispositifs, tout en garantissant une expérience stagiaire optimale. L'apport de la recherche est une réalité de plus en plus présente pour accompagner la conception des formations. **L'ensemble de la chaîne est entrée dans une démarche explicite de qualité.**

Les ingénieurs de formation se sont rapidement appropriés les nouveaux espaces de l'Institut, qu'ils soient physiques ou virtuels. Pour se recentrer sur l'organisation pédagogique, ils apprennent à travailler avec des prestataires extérieurs et développent leurs compétences en gestion de projets. **Les ingénieurs ont su multiplier les partenariats avec des chercheurs pour élever le niveau d'exigence dans la fabrication des formations.**

La production des ressources, pour la formation ou pour la diffusion sur le site, a gagné en exigence et en anticipation. **De nouveaux formats ont été pensés pour répondre aux attentes des usagers et aux besoins de l'Institut.** Expérimentés dans un premier temps, ils sont maintenant progressivement déployés. La collaboration entre équipes s'est accrue et structurée. L'expérience usager est la préoccupation de tous, la qualité est devenue la marque de l'Institut.



# I - UNE NOTION DE COMODALITÉ EN COURS

## DE CONCEPTUALISATION

**La crise sanitaire est à l'origine d'une transformation importante de nos modes de fonctionnement sur l'année 2021. La forte hybridation amorcée en 2020, le retour en présence en pointillés selon sa situation géographique ou sanitaire sont à l'origine des premières formations en comodalité.**

Cette comodalité questionne nécessairement les pratiques pédagogiques et en premier lieu l'articulation du caractère simultané de la présence et de la distance : mettre à distance, pour les stagiaires ou participants volontaires, les temps de formation prévus en présence et accueillir ainsi deux types de publics sur les dispositifs qui se déroulent à l'Institut. Les participants présents et ceux à distance doivent poursuivre et accéder à des modes d'apprentissage équivalents.

De nombreux défis sont à relever : quel impact sur le scénario pédagogique ? Comment favoriser un sentiment de co-présence ? Quelles activités privilégier ? Quelles opportunités à venir ?

### **ORGANISATION PÉDAGOGIQUE ET TECHNIQUE**

L'organisation d'une formation en comodalité demande donc une réflexion de conception sur l'ensemble des actions prévues par le dispositif.

Les conférences et tables rondes sont ajustées pour convenir à un format webinaire. La pédagogie est alors très liée au support technique utilisé : il est nécessaire de disposer d'une image et d'un son adaptés pour la retransmission en directe et de pouvoir permettre aux participants à distance d'interagir avec les intervenants par le biais de questions ou de réflexions.

Sur les ateliers, les exigences des dispositifs sont différentes et en fonction des objectifs, sont testés deux modes de fonctionnement qui impliquent nécessairement la construction de conducteurs d'atelier adaptés à la situation :

- des ateliers qui regroupent les collègues en présence et des ateliers qui regroupent les collègues à distance. Cette configuration est moins délicate techniquement ;
- des ateliers mixtes qui rassemblent des stagiaires à distance et des stagiaires en présence. Une animation en binôme est fortement recommandée. Cette configuration implique l'utilisation d'un matériel adapté : a minima une caméra de visioconférence permettant de détecter l'interlocuteur en activité mais aussi des tablettes et/ ou des casques pour favoriser les échanges lors des mises en activité par petits groupes.

**La comodalité illustre bien l'adaptation de l'Institut au contexte sanitaire en tant que vecteur accélérateur du changement et de la transformation.**

Pour accompagner la réflexion de l'Institut sur ces changements majeurs autour de l'hybridation et la formation à distance, un travail avec des chercheurs (Daniel PERAYA et Jean-François CERISIER) a été conduit durant toute l'année 2021. Le fruit de cette collaboration sera publié sur le site de l'Institut au printemps 2022. Ce travail est articulé autour des processus d'ingénierie et permettra l'élaboration d'un « guide pour l'ingénierie de formation » et de fiches pratiques à destination des Ingénieurs de Formation (IgF). L'ensemble des ressources produites constituera un socle doctrinaire pour l'IH2EF et son métier phare.

### **Mise en œuvre différenciée**

#### **→ Formation continue « responsabilités financières et juridiques du chef d'établissement »**

La « formation continue responsabilités financières et juridiques du chef d'établissement » fait l'objet d'une mise en œuvre différenciée. Les stagiaires sont séparés, lors des ateliers, en fonction de leur modalité d'accès à la formation. Les participants présents sont rassemblés en salle avec des experts associés, alors que les participants à distance se rejoignent sur une classe virtuelle. Dans ce cas, les experts associés qui animent l'atelier le font à distance, depuis l'Institut ou leur lieu de travail.

#### **→ Formation continue « accompagnement »**

Dans l'organisation de la « formation continue accompagnement des évolutions professionnelles des personnels de direction », les stagiaires se positionnent, dès le début de la formation, en fonction de leur profil (leur fonction, leur lieu d'exercice et leur motivation à suivre la formation), de façon à être regroupés ensuite dans deux types d'ateliers. Des ateliers « tuteurs » de trois à six participants, accompagnés par un expert associé et des ateliers « profil » qui rassemblent plusieurs ateliers « tuteur ». Lors des temps de formation en comodalité, la constitution des groupes est maintenue et prévaut sur l'organisation, impliquant ainsi de devoir mixer, au sein des mêmes groupes, des participants à distance et en présence.

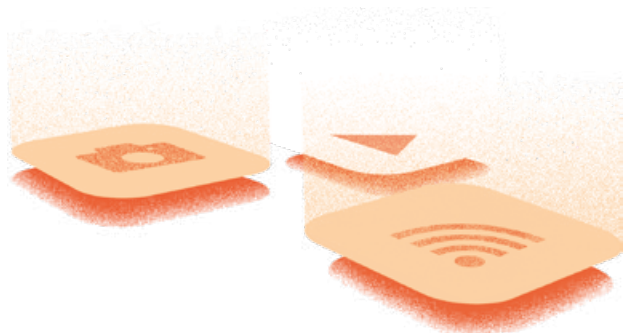
## II - APPROPRIATION DES ESPACES PHYSIQUES POUR L'HYBRIDATION : UN LEVIER POUR L'INNOVATION PÉDAGOGIQUE

Aujourd'hui, les lieux s'intègrent à la stratégie de formation. Qu'ils soient physiques ou numériques, ils sont désormais considérés comme un important agent de changement pédagogique. L'arrimage efficace de l'espace avec les stratégies pédagogiques et les possibilités technologiques permet d'envisager la création d'un environnement augmenté, dans lequel chaque dimension soutient la dynamique de formation.

### VERS UN INSTITUT PLUS OUVERT

La transformation du centre de documentation de l'IH2EF en Centre de la Ressource et de la Donnée (CRD), avec un espace de formation ouvert, modulable et connecté numériquement, s'est concrétisée en 2021, après un (long) processus de concertation en interne, des visites d'espaces similaires mis en place dans l'enseignement supérieur et des échanges avec l'architecte d'intérieur retenu dans le cadre du marché de travaux.

La nouvelle configuration offre ainsi des possibilités étendues d'activités, allant de rencontres informelles entre pairs à des séquences de production collaborative associant participants en présentiel et à distance, en passant par des ateliers en groupes à géométrie variable. La souplesse permise par le mobilier et les rayonnages d'ouvrages montés sur roulettes favorise une adaptation rapide des espaces, au regard des objectifs pédagogiques poursuivis.



### Du CDR au CRD

Au-delà du changement sémantique, la rénovation du Centre de la Ressource et de la Donnée marque certainement la transformation la plus importante des espaces de formation de l'Institut. Ce projet, mené depuis plusieurs années et inscrit dans le projet stratégique de l'Institut, s'est concrétisé en 2021.

Sur plus de 800 m<sup>2</sup> répartis sur deux niveaux et avec une capacité de 120 places, s'ouvrent de nouveaux espaces repensés pour la formation dans ses différentes dimensions. La très grande modularité des mobiliers (rayonnages, chaises, tables, etc.) et les équipements numériques dédiés octroient une multiplicité de configurations potentielles et facilite l'adaptation à des activités de type brise-glace, poster session...

Enfin, l'implantation à venir d'un laboratoire de la donnée au sein du CRD ouvrira de nouvelles potentialités pour les cadres en formation. Il offrira des possibilités de s'acculturer aux grands enjeux du numérique (intelligence artificielle, big data, machine learning,...), d'expérimenter et de simuler de nouvelles pratiques professionnelles. L'ambition d'un simulateur de pilotage des établissements avec et par la donnée est un objectif à moyen terme de ce laboratoire de la donnée.

### Rendez-vous du CRD

Les premières séquences de formation ont été organisées en lien avec les ingénieurs de formation. Elles ont permis de proposer une nouvelle offre de service, les « Rendez-vous du CRD ». Ces rendez-vous, organisés sur le temps de la pause méridienne, sont l'occasion d'échanger en groupe restreint et en « intercatégoriel » avec des experts ou des chercheurs autour des enjeux et des questions vives du système éducatif.

Deux rendez-vous ont eu lieu en octobre et novembre 2021 avec :

- Philippe RAIMBAULT : État, collectivités territoriales, EPLE : quels partenariats ?
- Simon MALLARD : la prise en compte des émotions dans le management des organisations scolaires.

**80 personnes ont participé à ces événements.**



## III - DES RESSOURCES DE PLUS EN PLUS VALORISÉES ET DIFFUSÉES

L'Institut développe une politique éditoriale nouvelle, valorisée sur son site Internet. Les ressources produites répondent aux besoins de nos utilisateurs, avec des formats audiovisuels courts sur les problématiques professionnelles des cadres de l'enseignement scolaire et supérieur. La place de l'écrit reste prépondérante, avec des articles et des recensions proposés par des universitaires ou des chercheurs mobilisés par l'IH2EF pour proposer des contenus adaptés à la formation.

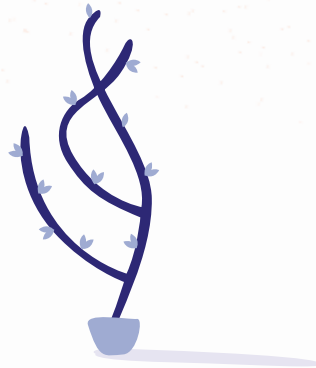
Ces ressources peuvent être intégrées à un dossier thématique pensé en complémentarité avec une offre de formation. Elles pourront le cas échéant être diffusées sur la chaîne Youtube de l'IH2EF et être relayées par des posts institutionnels sur les réseaux sociaux, espace M@gistère de formation (réservé aux stagiaires des formations IH2EF).

### L'ÉQUIPE TRANSMÉDIA OFFRE SA VISION DE L'ÉVOLUTION DES TENDANCES

L'Institut a mis en place, en 2021, une nouvelle politique éditoriale avec des formats de ressources variés (audiovisuels – sonores – écrits). Quelles sont les transformations les plus marquantes pour vos métiers ?



**Aline F.** L'équipe-site travaille sur cette ligne éditoriale afin de valoriser au mieux ces nouveaux formats et ainsi répondre aux attentes de nos visiteurs en enrichissant les ressources en ligne. Nos publics sont demandeurs, comme en attestent les mails que nous recevons fréquemment et le suivi statistique mis en place. Ils attendent en particulier des contenus informatifs, réflexifs et constructifs. Pour cela, il était nécessaire de redimensionner ces contenus et de générer une nouvelle dynamique. C'est pourquoi nous vivons actuellement une période transitoire qui nécessite un accompagnement mutuel des équipes en interne : quels sont les besoins et attentes des uns et des autres ? Quel impact sur nos tâches quotidiennes ? Nous voyons de nouvelles formes de travail collaboratif.



**Delphine C.** La ligne éditoriale de l'IH2EF permet de définir le format le plus adapté à la ressource à produire. L'élaboration de cahiers des charges pour chaque format permet de s'imprégner et de s'acculturer à ces nouvelles productions de ressources. Cela permet d'assurer un lien entre les ingénieurs de formation et les équipes de production. L'augmentation des productions peut faire l'objet d'une externalisation.



**Thierry M.** La Covid a fait accélérer une tendance déjà bien avancée vers le nomadisme et la diffusion sur Internet. Cela demande des nouvelles organisations dans son travail. C'est quasiment un nouveau métier, les charges de travail se déplacent. Des enregistrements plus courts, les montages plus complexes et donc plus chronophages. Les exigences des commanditaires et du public sont montées d'un cran.



**Jean-Paul G.** Il s'agit maintenant de mieux gérer l'amont des productions en particulier en stabilisant les informations essentielles comme les scénarios et les scripts avant les tournages. Ce n'est pas encore toujours le cas et il est parfois compliqué d'articuler les demandes et les attentes de chacun. Pour organiser au mieux nos productions, nous devons collectivement anticiper, planifier en améliorant notre communication interne. Le travail en flux tendu peut provoquer une certaine désorganisation avec trop de productions diverses lancées en même temps. Pour avancer ensemble, nous devons considérer chaque maillon de la chaîne de production comme une ressource pour le projet.

**RESSOURCES PRODUITES EN 2021**

- 12 vidéos « Plein cadre » publiées
- 3 vidéos « Leviers d'action »
- 11 vidéos « Pause concept »
- 3 vidéos « Regards croisés »
- 6 entretiens écrits
- 6 articles
- 4 recensions

**Ces ressources intégreront deux dossiers thématiques :**

- le management humain ;
- l'orientation.

**Deux séries de podcasts audio et vidéo :**

- les mardis de l'IH2EF – Séries de directs les 1<sup>er</sup> et 3<sup>e</sup> mardis de chaque mois, dédiés à l'accompagnement des personnels d'encadrement autour des grands enjeux éducatifs — plus de 20 directs en 2021
- le film annuel de l'IH2EF – Podcasts audio enregistrés s'inscrivant dans la continuité des fiches du film annuel de l'IH2EF, ressources phares du site Internet de l'Institut — 6 thématiques abordées pour 24 épisodes enregistrés en 2021



Ces deux séries, qui ont généré plus de 40 000 écoutes et vues depuis la chaîne YouTube de l'Institut ou depuis les grandes plateformes d'écoute de podcasts, participent activement à la diffusion des ressources auprès des publics de l'Institut, grâce à une adéquation à des usages de plus en plus mobiles.

**Le site de l'IH2EF en 2021**

- 520 000 utilisateurs uniques
- 724 000 visites (+63% par rapport à 2020)
- 1 250 000 pages vues (+22% par rapport à 2020)
- 98 fiches formation
- 270 contenus mis en ligne

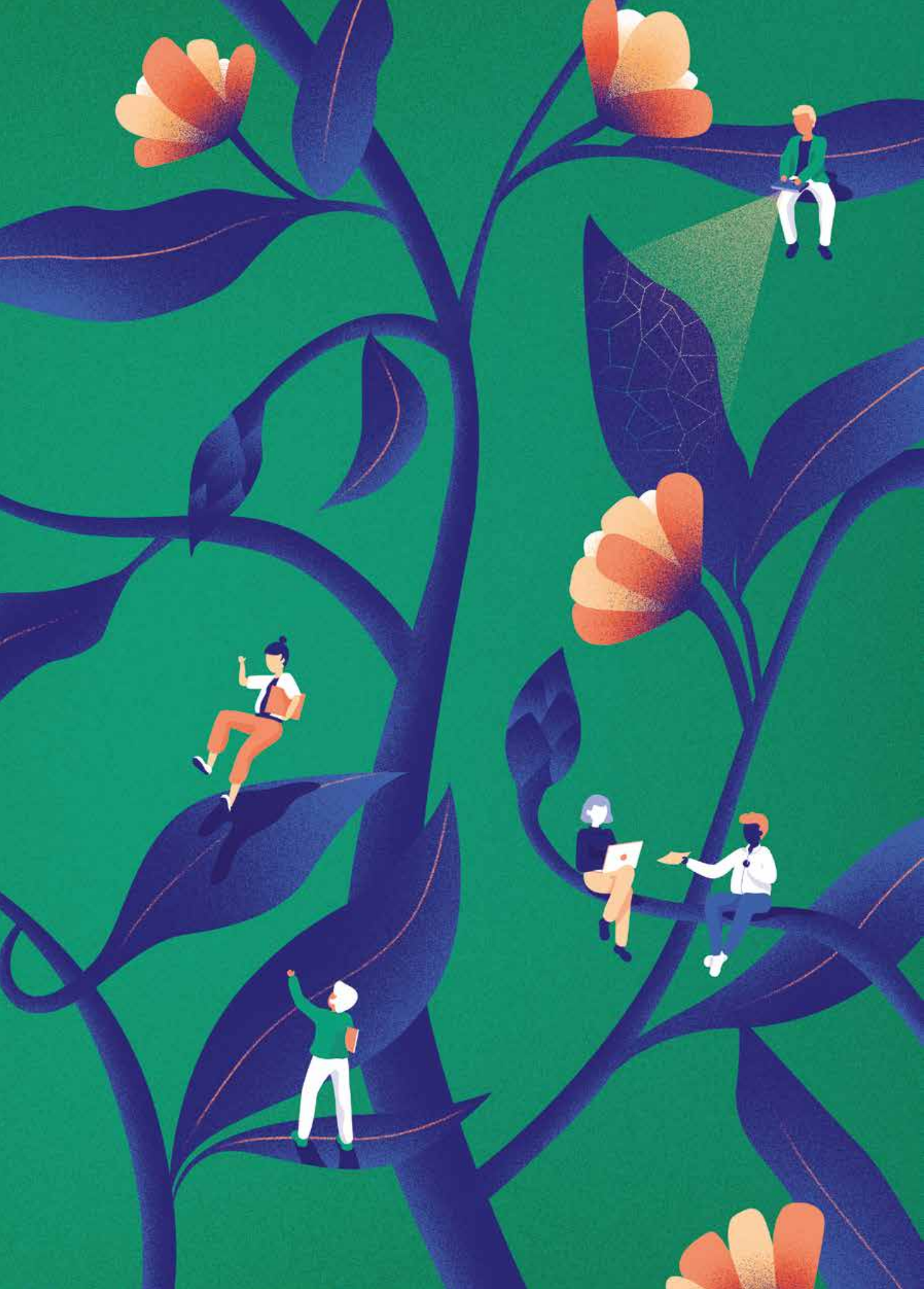


# 15 530

**abonnés cumulés**  
sur les réseaux sociaux  
(+29% par rapport à 2020)

# 1 887 600

**vues cumulées**  
de nos contenus sur les réseaux  
sociaux (+20% par rapport à 2020)





## Chapitre 4

# RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION MATRICIELLE

**La logique de transversalité qui anime les équipes de l'Institut dans l'exercice de leurs missions est confortée par une organisation matricielle, laquelle vise autant à fluidifier et sécuriser les processus de production et de communication qu'à développer les pratiques collaboratives et à entretenir un esprit de collégialité et de cohésion.**

Ce choix organisationnel, qui place les projets structurants au cœur des dynamiques d'action, constitue un déterminant de fonctionnement et d'adaptation de l'IH2EF. Il s'agit d'un marqueur fort de sa transformation et une condition d'efficacité, particulièrement éprouvée dans la durée de la crise sanitaire.

**Outre quatre missions d'appui pérennes, exercées par des chargés de mission experts, six projets, mobilisant sept ingénieurs de formation, participent très directement au développement qualitatif de l'offre de services, ainsi qu'à la consolidation des synergies internes.**

En matière de dynamiques de ressources humaines, l'année a été ponctuée, une fois encore, par plusieurs mobilités de personnels pédagogiques et d'encadrement. Cette constante, si elle témoigne de la vitalité de l'Institut, conduit à attirer régulièrement de nouveaux talents, à rechercher des compétences hybrides et à renforcer les démarches d'intégration et de développement professionnel internes.

**Le recrutement sur de nouvelles fonctions au bureau SIAN, pour accompagner la transformation numérique de l'Institut, est à remarquer.**

Comme précédemment, une attention soutenue a été portée au développement professionnel des agents et à leur qualité de vie au travail, potentiellement troublée par des périodes de télétravail contraint.



# I - GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Par arrêté du 4 novembre 2021, l'IH2EF est désormais rattaché administrativement et hiérarchiquement à la secrétaire générale des ministères de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, et l'Enseignement supérieur et de la Recherche et de l'Innovation.

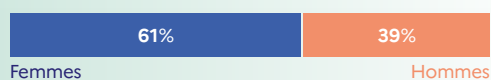
Ce nouveau positionnement modifie la gestion des ressources humaines de l'Institut. Le rôle désormais plein et entier d'UGARH de la chargée de mission RH se traduit par une simplification des circuits administratifs, notamment en termes de délais de traitement des dossiers. **Les relations directes entre les services gestionnaires parisiens et l'IH2EF permettront ainsi un suivi RH plus qualitatif des agents.**

Outre ce nouveau positionnement, la méthodologie de recrutement a évolué de manière à être plus collaborative. Cela s'entend par un élargissement du comité de sélection aux futurs collègues proches nécessaire pour disposer d'une vision plus fine à partager avec les futurs recrutés, mais aussi par la présence des futurs subordonnés dans le jury (ce fut le cas pour les postes de chef de département et d'adjoint).

Le lien direct avec le secrétariat général des ministères permet d'obtenir des solutions et des réponses rapides sur des situations RH parfois délicates.

70 agents sont en poste à l'Institut au 31 décembre 2021 (plafond 71 ETPE et un agent mis à disposition par le rectorat de Poitiers, au 31 décembre 2021)

Âgés de **50 ans et 1 mois** en moyenne

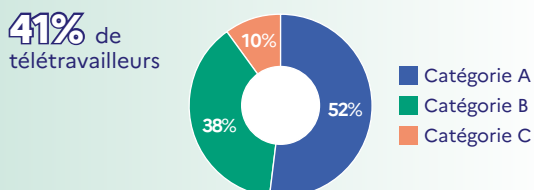


## LE TÉLÉTRAVAIL

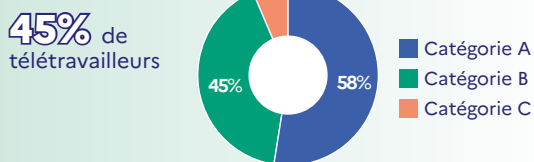
Après une nette augmentation entre les deux périodes de confinement cette modalité de travail a vu sa courbe continuer à croître en 2021. En décembre 2021, 32 agents étaient télétravailleurs au sens du règlement de l'administration centrale à l'Institut.

Les données ci-après concernent des agents ayant formulé une demande de télétravail pérenne et excluent la situation de télétravail imposée par la crise sanitaire.

— 2020 (après le 1<sup>er</sup> confinement)



— 2021



En 2021, 39 % des agents ont demandé 2 jours en télétravail, 55 % un jour et 6 % ont demandé 1,5 jour de télétravail.

## Mobilité

Au 31 décembre 2021, cinq nouvelles arrivées (et cinq départs) à l'IH2EF faisant suite aux mouvements externes mais aussi à la création de deux postes au bureau des systèmes d'information et de l'accompagnement numérique, réparties comme suit :

- un chef de département ;
- un adjoint au chef de département ;
- un data scientist (poste créé) ;
- un développeur (poste créé) ;
- un ingénieur e-formation.

à noter que deux postes libérés en 2021 ont permis le recrutement, en janvier 2022, d'une ingénieure de formation et d'un conseiller expert pour l'enseignement supérieur.





## LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : LA SITUATION SE STABILISE

Comme en 2020, une enquête identique à celles menées depuis 2017 a été conduite en janvier 2021 au sein de l'Institut : elle a recueilli un taux de réponses de 87%, contre 91% en 2020. Elle reprend les principaux éléments des dernières enquêtes de 2020 et de 2019, permettant la comparaison des résultats entre les trois années. Le traitement a été effectué par le biais d'un organisme extérieur dans le but de garantir l'anonymat des réponses.

**41 questions réparties sur 7 items : intensité et complexité du travail, horaires de travail, autonomie au travail, sens et organisation du travail, rapports sociaux au travail, insécurité au travail et environnement de travail.**

**Tous critères confondus, la part des agents ayant une opinion positive est en moyenne de 66% contre 61% en 2020.**

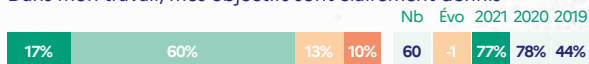
- « Autonomie au travail » : 76% en moyenne d'avis positifs (+7 points par rapport à 2020).
- « Horaires de travail » : 66% d'avis positifs (stable)
- « Rapports sociaux » : 66% d'avis positifs (+3 points par rapport à 2020)
- « Sens et organisation du travail » : 55% d'opinions positives (stable)
- « Intensité et complexité au travail » : 55% d'avis positifs (stable).
- « Insécurité au travail » : 51% d'avis positifs (+10 points par rapport à 2020). Parmi les agents, 41% estiment être informés suffisamment tôt des changements techniques ou organisationnels impactant le travail et 44% sont consultés dans ce cadre (contre 22% en 2020).

En conclusion, les résultats de cette nouvelle enquête sont relativement stables par rapport à l'an dernier et restent satisfaisants au regard des résultats des années antérieures (2018-2019). **Néanmoins, une attention particulière sur la qualité de vie au travail reste d'actualité et fera l'objet d'une réflexion dans le cadre du projet stratégique 2022-2025.**

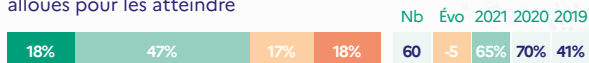
## — Intensité et complexité du travail

Après une forte progression positive en 2020, les résultats restent stables.

Dans mon travail, mes objectifs sont clairement définis



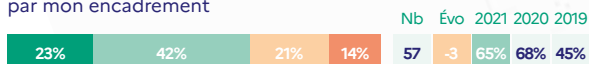
Dans mon travail, les objectifs que l'on m'a fixés sont compatibles avec les moyens et responsabilités qui me sont alloués pour les atteindre



Je peux m'exprimer librement sur l'organisation et le contenu de mon travail



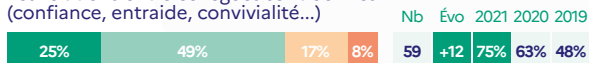
Dans mon travail, mon avis est pris en compte par mon encadrement



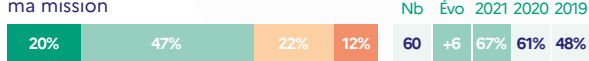
## — Rapports sociaux

La qualité des relations entre collègues est en nette progression (+14 points), tout comme le soutien dans l'accomplissement des missions et les prises d'initiatives (+5 et +6 points).

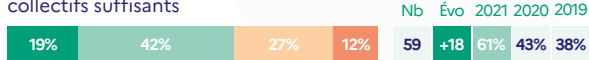
Les relations entre collègues sont bonnes (confiance, entraide, convivialité...)



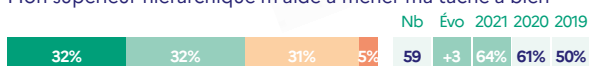
Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant pour accomplir ma mission



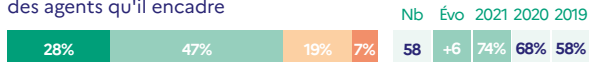
Je reçois une bonne information et dispose de temps d'échanges collectifs suffisants



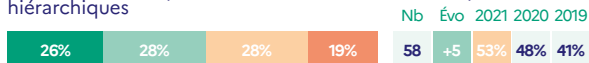
Mon supérieur hiérarchique m'aide à mener ma tâche à bien



Mon supérieur hiérarchique se sent concerné par le bien-être des agents qu'il encadre



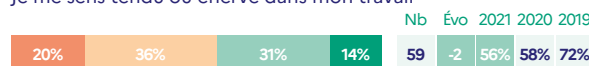
Je reçois des marques de reconnaissance de mes supérieurs hiérarchiques



## — Sens et organisation du travail

Sur l'item « sens et organisation du travail », on constate une évolution positive correspondant à une amélioration de l'évaluation entre 2019 et 2021.

Je me sens tendu ou énervé dans mon travail



Il m'arrive d'appréhender d'aller au travail





## II - PROJETS TRANSVERSAUX

L'organisation matricielle de l'Institut se caractérise par la désignation de cheffe ou chef de projets en charge d'actions transversales identifiées par la direction comme étant prioritaires. Dotés d'une lettre de mission annuelle, et présentant l'avancée des travaux en réunion de direction, les responsables des projets transversaux ont toute latitude pour la mise en œuvre de leurs missions.

### **ENGAGEMENT EN FORMATION**

Passées la stupeur et la réactivité à chaud imposée par la situation sanitaire, des collectifs professionnels se sont mis à l'œuvre au sein de l'Institut, en 2021, pour une réflexion en profondeur. Un travail sur l'engagement, articulant l'analyse des praticiens et les apports de la recherche, a été mené. Cette dynamique se poursuit depuis le mois de juillet 2021 avec une ambition accrue, à travers la mise en place du projet « Engagement et évaluation des acquis ». Elle soulève la question de l'efficacité de la formation et de la mesure de cette efficacité.

Compte tenu de la particularité de nos publics, de leur manque de disponibilité ou de temps, de leurs fonctionnements en double tâche pendant les temps de formation ou de l'empiètement de la gestion de leur territoire sur le temps de formation, la mise en place de conditions favorisant l'engagement en formation est un sujet central.

**Quels gestes professionnels développer pour favoriser l'entrée en formation, le maintien en formation et un réel processus d'apprentissage chez les participants ?**

Vaste sujet avec pour enjeu, notamment, la montée en compétences des ingénieurs de formation et des experts associés qui participent à la conception et à l'animation de temps de formation. Connaître, comprendre, s'accorder avant de systématiser certains points incontournables d'une démarche qualité de la formation à l'IH2EF, c'est l'ambition.

Une première phase d'acculturation aux conditions d'engagement a été proposée aux ingénieurs de formation et aux experts associés. Des initiatives se mettent en place sur l'évaluation des acquis. Les différents métiers de l'Institut qui œuvrent à la réussite des formations seront également associés.

De par les sujets à porter, ce projet se situe au croisement d'autres projets comme : « Experts associés », « Hybridation », « Évaluation de la formation », « Relation et dialogue avec les académies ». En somme : un sujet systémique.

### Collaboratif

(démarche associant IgF et EA)

### Réflexif

(lien théorie-pratique)

### Productif

(conception de documents de référence pour les formations IH2EF)



- **1 groupe projet** de 18 réunions de travail et de suivi (chiffre pouvant apparaître contre-productif mais cela comprend le GT engagement qui a précédé la chefferie)
- **1 serial-thinking interne** avec cinq fiches thématiques synthèses articulant expériences et recherche
- **45 heures de temps de formation sur l'engagement** au bénéfice de différents acteurs externes (délégation tunisienne, référents 1D, experts associés)
- **216 experts associés** formés aux conditions d'engagement à 12 fiches réflexes produites par les experts associés

**Danielle SIMON**  
CHEFFE DE PROJETS  
ENGAGEMENT ET ÉVALUATIONS  
DES ACQUIS



## QUALITÉ ET ÉVALUATION DES FORMATIONS

Lancé dans le cadre d'un groupe de travail impliquant plusieurs ingénieurs de formation de l'IH2EF, le projet sur la qualité et l'évaluation des formations a pour objectif de créer des indicateurs et un baromètre de la satisfaction des participants aux formations de l'IH2EF.

Après la production d'un document qui a fait l'état de l'art des évaluations produites par chaque ingénieur de formation, le groupe a fait des propositions pour créer un questionnaire d'évaluation commun. D'abord en test sur les dispositifs de formation de juin et juillet 2021, le questionnaire a rapidement permis de récolter des informations. Le groupe de travail s'est alors mué en groupe projet au cours de l'été. Il est composé de deux ingénieurs informatiques et de deux ingénieurs de formation. Les évaluations sont systématiques depuis septembre 2021, avec un taux de réponse de 86% pour le dernier trimestre 2021.

Même si chaque ingénieur de formation disposait d'une certaine culture de l'évaluation, entrer dans une démarche qui consiste à tous utiliser le même processus d'évaluation bouscule les habitudes de travail de chacun. **Désormais, cette démarche permet de recueillir des données normées, comparables d'un dispositif à un autre, et nous permet ainsi de produire des indicateurs communs diffusés publiquement.**

Ce changement de paradigme dans l'évaluation de la qualité des formations de l'Institut a bien évidemment créé des écueils sur lesquels travaillent les équipes du projet, avec pour objectif final l'amélioration qualitative des questionnaires... et des formations.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, l'ensemble des indicateurs sont publics sur le site de l'IH2EF, tant pour chacune des formations que pour les temps de synthèse trimestrielle. L'IH2EF est ainsi le premier établissement du RESP à rendre publiques ses évaluations internes, condition nécessaire au respect du référentiel national de la qualité.

- **45 actions** évaluées au cours du dernier trimestre 2021
- **2 860 participants** aux formations de l'IH2EF
- **2 462 réponses** au questionnaire d'évaluation soit 86% de taux de réponse

### Les trois indicateurs de satisfaction de septembre à novembre 2021 :

- **satisfaction globale : 90%** des participants sont satisfaits ou très satisfaits ;
- **rapport efficacité/temps passé : 80%** des participants sont satisfaits ou très satisfaits ;
- **taux de recommandation : 89%** des participants recommanderaient la formation suivie.

**Frédérique AMOUROUX**  
CHEFFE DE PROJETS  
QUALITÉ ET ÉVALUATION  
DES FORMATIONS



## EXPERTS ASSOCIÉS

La collaboration avec les équipes et plus particulièrement les membres de l'équipe projet au service du développement professionnel des experts associés (EA) permet de s'appuyer sur des compétences et des expertises et non sur des statuts.

**Ainsi, l'équipe veille à comprendre et analyser les besoins et les désirs des EA tout en étant attentif aux attentes de l'IH2EF et ce, pour offrir et proposer à notre public et nos collaborateurs un service de qualité, en adéquation avec l'évolution et les transformations attendues.**

Par une approche différenciée, individualisée et bienveillante, l'équipe projet EA souhaite :

- développer et renforcer les compétences des experts associés par la formation, l'échange entre pairs et les différents viviers d'experts, le coaching et la participation à des projets de plus en plus ambitieux : formation en accompagnement, ingénierie de formation et engagement des stagiaires en formation ;
- augmenter la qualité des formations IH2EF avec l'appui des experts associés mieux formés et plus aguerris en termes d'ingénierie de formation, mais aussi avec l'appui des IGÉSR, des anciens auditeurs du cycle de l'IH2EF et des enseignants-chercheurs ;
- faire intervenir, de manière efficiente et efficace, le plus grand nombre d'experts associés.

C'est en s'appuyant sur ces viviers, en les accompagnant dans ce changement de posture et de mission, en développant ce lien avec les universitaires et la recherche, en développant les interactions et le collectif que nous permettrons une transformation de nos formations en termes d'ingénierie, de ressources et d'accompagnement.



# 450

Experts associés éducation nationale

# 70

Experts associés Enseignement supérieur et Recherche

# 30

IGESR

# 4

viviers d'experts associés :

- Éducation nationale
- ESRI
- IGESR
- Cycle d'auditeurs

**Valérie CALLIER**  
CHEFFE DE PROJETS  
EXPERTS ASSOCIÉS DE L'IH2EF



## HYBRIDATION

Plus de retour possible : 2021 a laissé derrière nous le modèle de la formation tout présentiel. Les cadres ont intégré les usages distanciels dans leurs pratiques professionnelles. Ils ont mûri leur maîtrise des outils et de la collaboration à distance, tout en appréciant le gain écologique et économique.

Ce nouveau prisme vient heurter les pratiques classiques d'ingénierie mais plus encore, il questionne les métiers de la formation. La création du projet « Hybridation » et d'un laboratoire sur l'hybridation des formations intervient pour chercher des réponses. Une part importante du projet est dédiée à l'accompagnement des agents de l'ensemble des services. Des ateliers hebdomadaires au Lab hybridation sont proposés aux collègues sur différentes thématiques pour permettre à chacun d'acquérir les compétences numériques indispensables à la construction de dispositifs de formation hybrides.

**Plus que de la formation individuelle, c'est la possibilité de s'emparer collectivement de sujets sur nos pratiques.**

D'offrir un espace pour connaître nos process, le rôle de chacun et les critiquer pour les améliorer dans un cadre bienveillant.

Le projet hybridation adossé au laboratoire nous permet aussi de développer un espace pour impulser l'innovation. Chaque dispositif peut y être observé, analysé, où de nouvelles possibilités peuvent être testées. Outre une analyse interne, c'est aussi un regard externe, en faisant appel au réseau de Poitiers, capitale de l'éducation et de la recherche, que nous souhaitons développer pour apporter une expertise et ouvrir vers de nouvelles pratiques. Et inversement, permettre au réseau de s'appuyer sur l'expertise de l'IH2EF.

**Pour nous, être cheffes de projet hybridation, c'est contribuer à développer l'expertise de l'IH2EF dans son cœur de métier de l'ingénierie de formation, en s'appuyant sur tous les métiers qui y contribuent. Il s'agit d'une façon de travailler plus transversale, réflexive, collaborative, ouverte, tournée vers la recherche et l'innovation.**

## Un nouvel outil de classe virtuelle

Une expérimentation d'un nouvel outil de classe virtuelle a été mise en place en octobre 2021. Nous nous sommes tournés vers cet outil notamment parce qu'il est développé par une start-up française et parce qu'il propose un environnement très différent des classes virtuelles que nous utilisons actuellement. À travers cette expérimentation, nous cherchons à déterminer quelles plus-values cet outil peut apporter aux ateliers réalisés à distance en formation.

Cet outil se présente comme une salle composée d'une table centrale entourée de huit autres tables. Il invite les participants à se déplacer librement de table en table pour rejoindre leur groupe ou leur thématique de travail.

### BILAN

- **3 ateliers à distance, 3 ateliers en comodalité**
- En test auprès de **153 participants et 33 experts associés.**

Comme avec tout outil numérique, il faut le temps de l'appropriation et il est nécessaire de travailler la scénarisation des ateliers pour qu'ils soient accessibles à distance. Le bilan complet de cette expérimentation doit se faire en mars 2022.

**Aurélié BEAUCLAIR**  
CHEFFE DE PROJETS  
HYBRIDATION



**Gwenaëlle BOUCHER**  
CHEFFE DE PROJETS  
HYBRIDATION





## CYCLE DES AUDITEURS

L'Institut accueillera, en 2022, la 4<sup>e</sup> promotion de son cycle annuel des auditeurs, après trois années marquées par un contexte sociétal particulièrement fluctuant et qui ont perturbé les déplacements des auditeurs. Dans ce cadre, concevoir et piloter un dispositif par ailleurs tout à fait nouveau pour l'Institut est, dans la carrière d'un personnel d'encadrement de l'Éducation nationale, assez inédit.

La connaissance du fonctionnement des rectorats et un relationnel construit dans la confiance avec chacun de ses acteurs est indispensable à la mise en œuvre du dispositif, de ses sessions de formation et séjours d'études. Ainsi, sa conception est l'objet d'un étroit travail partenarial : **chaque cycle annuel des auditeurs est une formidable opportunité de poursuivre le développement constant des relations entre les académies et l'Institut.**

Ce travail d'interface, nouveau et complexe, doit être poursuivi sans cesse car il est transversal de l'ensemble des activités de l'IH2EF. Les différentes rencontres dont profitent les auditeurs durant leurs séjours doivent être considérées comme autant de supports et ressources intellectuelles à valoriser pour l'ensemble des publics de l'Institut. C'est d'ailleurs l'une des raisons d'être du cycle des auditeurs : rayonner auprès d'un public externe tout en permettant la création et la diffusion de connaissances aux acteurs du système éducatif, au bénéfice final de l'élève et de l'étudiant.

La plupart des métiers de l'Institut sont mobilisés pour mener à bien un tel projet : de l'ingénierie de formation à la logistique, ou encore de la communication aux achats. De nombreux agents représentant la diversité des métiers sont ainsi impliqués et font évoluer leurs pratiques au fil des exigences du cycle.

**Travailler au rythme de chef de projet du cycle annuel des auditeurs de l'IH2EF, c'est apprendre à considérer chaque action de formation de manière unique, dans tous ses aspects et veiller personnellement à sa bonne prise en compte.** Chaque mois, une session nouvelle doit se dérouler parfaitement dans un lieu et avec des partenaires toujours différents.

Chaque année, l'Institut, à travers son cycle des auditeurs, articule son travail d'acteur national de la prospective éducative en proposant une thématique innovante et porteuse de solutions pour le système éducatif et d'enseignement.



En 2021

43  
auditeurs

23 265 km  
parcours

137  
interlocuteurs mobilisés

29  
jours de formation

72%  
de présentiel



Pascal LALANNE  
CHEF DE PROJETS  
CYCLE DES AUDITEURS



# UN CAP À AJUSTER AU SEIN DU PROJET STRATÉGIQUE 2022 - 2027

**La période qui s'ouvre présage une certaine continuité dans la conduite des chantiers prioritaires déjà engagés. Elle offre aussi l'occasion à l'Institut de réaffirmer des choix et des objectifs en phase avec les attendus exprimés, au plus haut niveau de l'État, sur le sujet de la formation des cadres et les réalités professionnelles auxquelles ils sont confrontés, dans des environnements variés et particulièrement mouvants.**

C'est ainsi que l'IH2EF sera amené à asseoir durablement son influence aux côtés de nouveaux acteurs Institutionnels, à conforter son rôle moteur et sa position d'opérateur national central de la formation initiale et continue des personnels d'encadrement des ministères éducatifs, tout en conservant un ancrage territorial singulier sur la Technopole du Futuroscope.

**Appelé à renforcer ses liens avec le milieu universitaire et le monde de la recherche, pour concevoir des programmes d'excellence et éclairer les pratiques, l'Institut s'attachera à la diffusion et à la valorisation des résultats utiles à la professionnalisation de la communauté éducative.**

Pour exemple, dans le prolongement des journées d'études Bac -3/+3 organisées au printemps, il a accueilli, dès février 2022, un colloque international francophone dédié au pilotage de l'orientation et il a fourni les ressources scientifiques associées.

Il contribuera d'autre part, dans le cadre du PIA 4, au financement pluriannuel d'une chaire universitaire portant sur le pilotage par la donnée en éducation et formation avec l'université de Poitiers et engagera son projet d'accueil permanent d'experts et chercheurs en résidence dans l'objectif d'une irrigation des formations par la recherche. L'IH2EF diversifiera par ailleurs son offre de services en investissant de nouveaux champs de montée en compé-

tences, expérimentant et accompagnant le déploiement de dispositifs d'intérêt national et en proposant un continuum de formation pour l'ensemble des cadres, à la faveur de leur accomplissement, de leurs performances et de leur employabilité tout au long de la vie.

Il s'agira de favoriser des pédagogies différenciées et multimodales, permettant le suivi de cursus sur des temps longs avec reconnaissance des acquis et de formats courts, adaptés à des besoins plus ponctuels ou immédiats et à la disponibilité des publics ciblés.

**En accroissant la dimension personnelle des parcours, en enrichissant l'expérience formative présentielle qui se veut exceptionnelle et en s'appuyant sur des ingénieries digitales robustes, l'Institut garantira la haute qualité, notamment des formations délivrées.**

Plus largement, l'IH2EF participera au rayonnement et à l'efficacité du système éducatif, par la consolidation et l'enrichissement de son cycle d'auditeurs, ouvert à la société civile, et en s'impliquant, selon un principe de subsidiarité, dans des dynamiques de collaboration internes et partenariales renforcées pour articuler des réponses communes et complémentaires aux enjeux de développement professionnel en présence.





Il intensifiera sa coopération avec les acteurs du « pôle numérique pilote Poitiers-Futuroscope » au niveau local et s'investira dans l'élaboration de projets de formation ainsi que dans l'organisation d'événementiels de haute tenue afin d'accroître sa visibilité européenne et internationale.

L'accréditation de l'Agence Erasmus +, dont il bénéficie à présent au regard de standards de qualité, facilitera l'accès au financement de programmes d'activités de mobilité de long terme.

L'Institut poursuivra, enfin, sa transformation numérique en optimisant ses systèmes d'information, en déployant des outils au service de ses usagers et de la formation et en augmentant sa capacité de recueil et d'analyse de données d'apprentissage.

L'ensemble des potentialités numériques et, prochainement, de l'intelligence artificielle constitueront, de fait, des marqueurs forts de son évolution et de sa chaîne de valeur. L'avant-projet stratégique, préparé de façon participative en interne, intègre d'ores et déjà ces axes de développement majeurs à cinq ans.

Il sera soumis à l'expertise et à l'appréciation des membres du conseil scientifique puis porté au débat et à la validation du conseil d'orientation au printemps 2022.

Sa mise en œuvre progressive sera pensée dans une démarche d'amélioration continue et de responsabilité sociétale des organisations.

## Mars 2022

### Teachers Academies

En mars 2022, dans le cadre de la Présidence française de l'Union européenne (PFUE), l'IH2EF accueille les Teachers Academies, l'un des trois événements en rapport avec l'éducation, qui rassemble près de 300 professeurs provenant des 27 États membres.

## Automne 2022

### Journée portes ouvertes

À l'occasion du 25<sup>e</sup> anniversaire de la création de l'École supérieure des personnels d'encadrement du ministère de l'Éducation nationale (ESPEMEN), les équipes de l'IH2EF proposeront, à l'automne 2022, une journée portes ouvertes dédiée à la découverte des métiers de l'encadrement (personnels de direction, inspecteurs, attachés, DGS, ...) qu'il accompagne par ses programmes de formation.

## Février 2023

### Université d'hiver du management

Programmation d'une université d'hiver du management en février 2023, en lien avec le déploiement du Plan d'accompagnement managérial des cadres pédagogiques et administratifs.





# DONNÉES-CLÉS 2021

## L'ACTIVITÉ DE FORMATION

465 sessions de formation

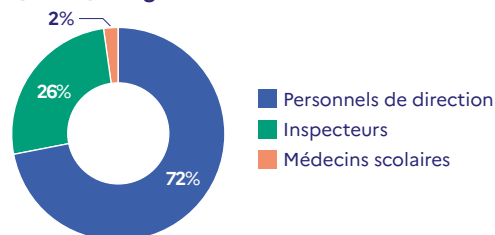


42 432 journées stagiaires

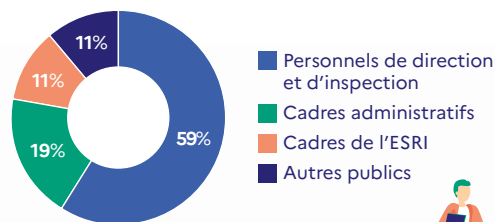


## LES PUBLICS

3 116 stagiaires en formation initiale



10 977 participants et auditeurs de la formation continue

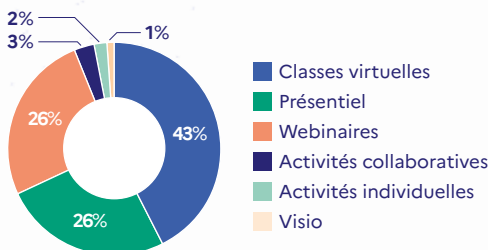


49 ans en moyenne

58% de femmes

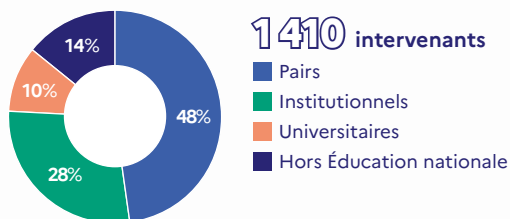


## LES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES



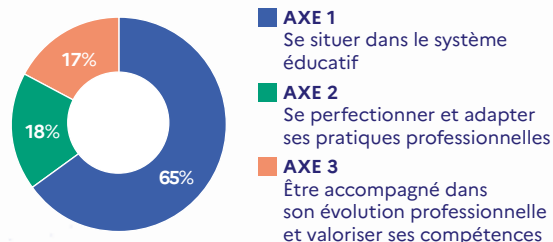
## LES INTERVENANTS

1 410 intervenants



## LES THÉMATIQUES

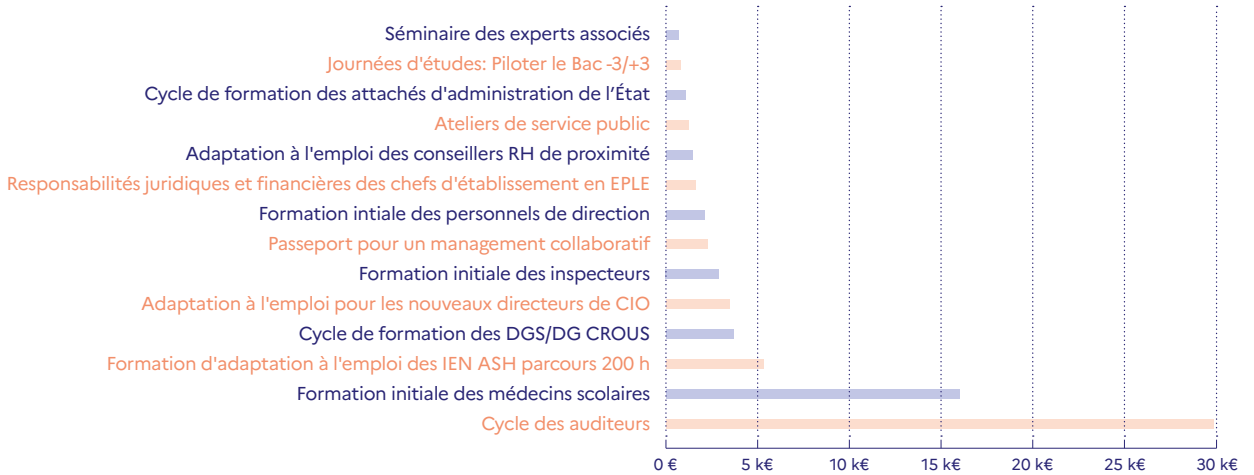
Répartition du nombre de journée stagiaires en formation continue par axe du PNF



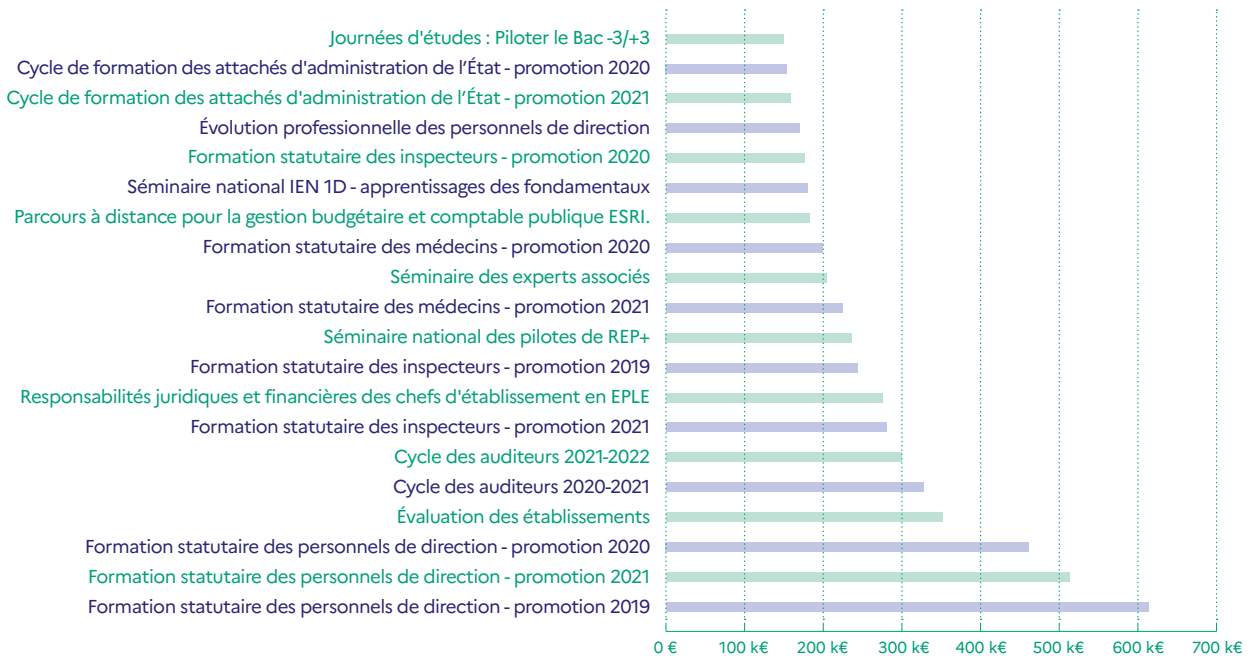
## LE BUDGET

Budget exécuté		En A.E.	En C.P.
Programme 214	H.T2	2 878 840	2 472 521
	T2	304 573	304 573
	TOTAL	3 183 413	2 777 094
Programme 150		224 046	111 214
	TOTAL	3 407 459	2 888 308

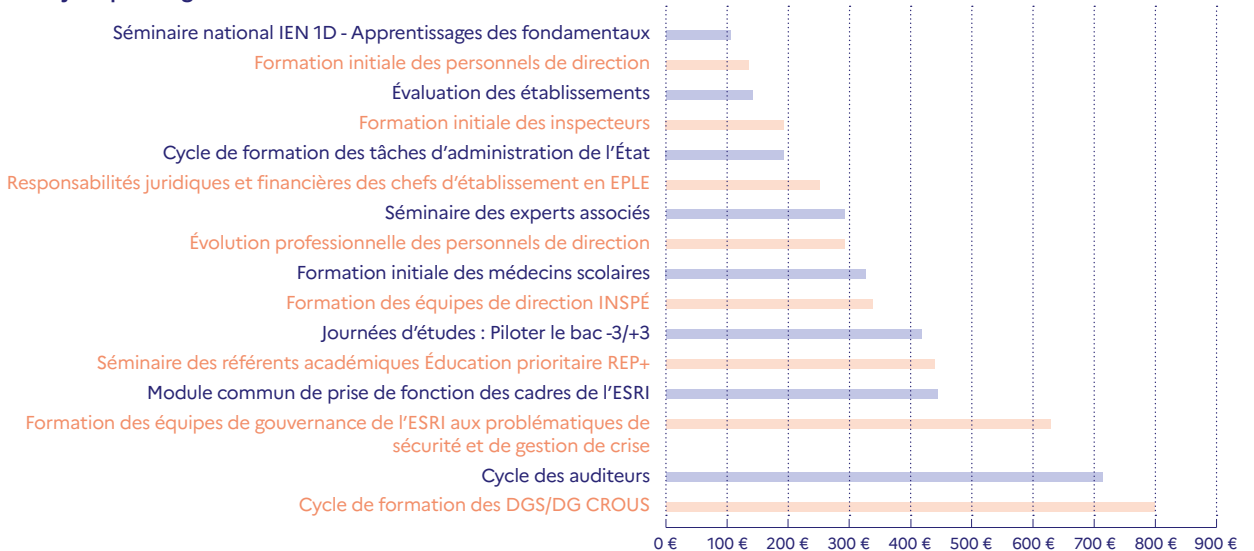
### Coût annuel du dispositif par participant



### Coût annuel par dispositif



### Coût jour par stagiaire



# GLOSSAIRE



**AEFE** — Agence pour l'enseignement français à l'étranger

**CPU** — Conférence des présidents des universités

**CT ASH** — Conseiller technique adaptation et scolarisation des handicapés

**DAASEN** — Directeur académique adjoint des services de l'Éducation nationale

**DAE** — Direction des achats publics

**DAFPE** — Délégation académique à la formation des personnels d'encadrement

**DAFPEN** — Délégation académique à la formation des personnels de l'Éducation nationale

**DAJ** — Directeur des affaires juridiques

**DGESCO** — Direction générale de l'enseignement scolaire

**DGESIP** — Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle

**DGRH** — Direction générale des ressources humaines

**DGS** — Direction générale des services

**DINUM** — Direction interministérielle du numérique

**EHESP** — École des hautes études en santé publique

**EPCSCP** — Établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel

**ESEN** — École supérieure de l'Éducation nationale

**ESPE** — École supérieure du professorat et de l'Éducation

**ESPEMEN** — École supérieure des personnels d'encadrement du ministère de l'Éducation nationale

**ESRI** — Enseignement supérieur, recherche et innovation

**FC** — Formation continue

**FEI** — Formation emploi insertion

**FI** — Formation initiale

**IAE** — Institut d'administration des entreprises

**IgF** — Ingénieur(e) de formation

**IEN** — Inspecteur de l'Éducation nationale

**IEN ASH** — Inspecteur Éducation nationale, adaptation scolaire et scolarisation des élèves handicapés

**IGESR** — Inspection générale de l'Éducation, du sport et de la Recherche

**IH2EF** — Institut des hautes études de l'éducation et de la formation

**IHEMI** — Institut des hautes études du ministère de l'intérieur

**IHEST** — Institut des hautes études pour la science et la technologie

**INSHEA** — Institut national supérieur formation et recherche - handicap et enseignements adaptés

**INSPE** — Institut national supérieur du professorat et de l'éducation

**MENJS** — Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports

**MESRI** — Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

**OFAJ** — Office franco-allemand pour la jeunesse

**ONISEP** — Office national d'information sur les enseignements et les professions

**PFUE** — Présidence française de l'Union européenne

**PIAL** — Pôle inclusif d'accompagnement localisé

**REP** — Réseau d'éducation prioritaire

**RESP** — Réseau des écoles de service public

**UGAP** — Union des groupements d'achats publics





**Merci à l'ensemble des agents de l'IH2EF  
ayant contribué à la conception de ce rapport d'activité.**

**IH2EF – Institut des hautes études de l'éducation et de la formation**

Teleport 2 – Boulevard des Frères Lumière BP 72 000 – 86 963 Futuroscope Chasseneuil Cedex  
Contact : communication.ih2ef@education.gouv.fr – Directeur de la publication : Charles Torossian  
Rédactrice en chef : Christine Gastaud – Rédacteur en chef adjoint : Damien Fouché  
Direction artistique, création et mise en page : Agence MBA – Illustrations : Les Claudies – Impression : RBS 86, Poitiers

