

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2023

Orchestrer
les expertises
et les talents



IH2EF – Institut des hautes études
de l'éducation et de la formation
Téléport 2 – Boulevard des Frères Lumière BP 72 000
86963 Futuroscope Chasseneuil Cedex

Contact : communication.ih2ef@education.gouv.fr

Directeur de la publication : Charles Torossian

Responsable valorisation
et communication : Damien Fouché

Rédaction : Virginie Shirley - Agence Solstice

Conception graphique, mise en page
et illustrations : Gaëlle Huber

Relecture : Anne Poncelin de Raucourt - ScribAnne

Impression : RBS 86, Poitiers

REMERCIEMENTS

Merci à l'ensemble des agents de l'IH2EF
qui ont contribué à ce rapport d'activité.

ÉDITO

LE SENS DE L'ORCHESTRATION AU SERVICE DE L'EXCELLENCE ÉDUCATIVE



Le présent document, produit dans l'esprit « collection » des rapports annuels, privilégié depuis 2020, présente un panorama de l'activité et des réalisations probantes à porter au crédit de l'ensemble des équipes de l'IH2EF pour l'exercice de référence.

L'année 2023 a marqué le retour à une pleine activité présentielle et aura permis de déployer une offre de services significativement renouvelée.

Avec une ambition, des approches et des formats pédagogiques affirmés, une diversité des profils de ses experts associés, une organisation consolidée et un périmètre renforcé de son intervention et de son ouverture – à l'international notamment –, l'Institut a ancré durablement son impact stratégique et son rayonnement dans le paysage institutionnel.

Charles Torossian
DIRECTEUR DE L'IH2EF

3 QUESTIONS À



CHARLES TOROSSIAN, DIRECTEUR DE L'IH2EF

NOUVEAUX ENJEUX, NOUVEAUX PUBLICS

Deux ans après le lancement de son projet stratégique, diriez-vous que l'IH2EF a atteint une certaine maturité ?

La richesse de l'IH2EF réside dans son positionnement hybride entre, d'un côté un service à compétence nationale et de l'autre, un institut ancré sur la recherche et l'innovation, incubateur d'idées nouvelles sur l'éducation et la formation. Dans ce rôle d'institut, l'IH2EF explore **tous les sujets émergents autour des questions éducatives**, et cultive une dynamique d'expérimentation en s'appuyant sur la recherche et le droit à l'erreur. En témoigne, pour la première fois cette année, le financement de thèses pour investiguer l'impact de l'intelligence artificielle et de la donnée sur le système éducatif, ainsi que la question du leadership scolaire.

L'IH2EF devrait atteindre sa pleine maturité d'ici quelques années, enrichi des premières conclusions des travaux de recherche pluriannuels qu'il impulse depuis 2021. Pour autant, l'Institut s'est déjà métamorphosé. De l'accueil et la prise en charge des stagiaires à la qualité des formations dispensées, en passant par la rénovation du bâti ou encore l'accessibilité de la documentation scientifique, **nos participants et visiteurs plébiscitent aujourd'hui l'excellence de l'IH2EF dans toutes ses dimensions**. Ils soulignent également l'importance des liens resserrés avec la recherche et des nouveaux partenariats, comme celui tissé avec le réseau des instituts d'administration des entreprises (IAE). Les transformations de l'IH2EF sont spectaculaires et en font aujourd'hui **le bateau amiral de la formation des cadres de l'éducation**. Il est un acteur référent dans l'écosystème éducatif, porté par le ministère de l'Éducation nationale (EN) et celui de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR), et plus encore une vitrine pour la République, endossant un rôle de représentation, en cohérence avec la stratégie de visibilité de l'État.

« Le déploiement du projet stratégique de l'Institut donne corps à l'idée que la formation est au cœur de la transformation. »

Au-delà du socle des formations visant à accompagner les cadres de l'éducation dans leurs fonctions, l'Institut doit-il s'emparer de nouveaux sujets ?

Avant d'éclorre, l'ensemble des projets portés par l'Institut sont pluriannuels et demandent un temps d'incubation pour produire des ressources, créer des partenariats, animer des collectifs et convaincre. En conséquence, l'année 2023 de l'Institut a été marquée par l'aboutissement de projets structurants et la naissance de nouveaux chantiers en lien avec les évolutions sociétales (journées ESR, socle des valeurs de la République, service national universel).

Cette année a vu la mise à l'échelle du plan d'accompagnement managérial au travers du réseau des IAE. C'est l'aboutissement d'un projet incubateur et pluriannuel majeur, et d'un partenariat fort, lancé dès 2020, à la suite du Grenelle de l'éducation. Il illustre typiquement **la transformation positive de l'IH2EF** depuis deux ans. L'autre exemple significatif : l'IH2EF finance, pour la première fois depuis vingt-cinq ans, des programmes de recherche avec l'accueil de deux thésards, l'un sur le leadership, l'autre sur la donnée. L'autre objectif pour l'Institut, s'inscrivant dans le PIA4 (quatrième programme d'investissement d'avenir du gouvernement), est d'investir la question du numérique, particulièrement de l'intelligence artificielle et du pilotage par la donnée dans les établissements scolaires. L'impact de ces sujets sur l'écosystème éducatif annonce une transformation majeure que l'IH2EF a anticipée dès septembre 2022, en engageant la programmation de quatre thèses durant quatre ans.

Parmi les autres sujets déterminants pour l'avenir de l'éducation, le leadership scolaire est au centre d'un

projet durable, lancé par l'IH2EF il y a dix-huit mois, et événementialisé par un colloque international en fin d'année. Sous la responsabilité scientifique de Romuald Normand, les représentants de 14 pays sont venus débattre à l'Institut de l'impact du leadership dans la performance des élèves.

Dans cette même dynamique de « faire ensemble », **l'Institut renforce son implication sur la question centrale du pilotage de l'orientation dans le continuum scolaire-supérieur.** Pivot de cette réflexion, l'IH2EF a créé les conditions pour fédérer une communauté pensante d'acteurs sur ce thème et les engager à réfléchir ensemble. Le cycle des auditeurs 2023-2024 porte précisément sur cette question. En cohérence avec les recherches et les échanges menés depuis trois ans, des acteurs de terrain se saisissent pour la première fois de cette question, partagent leurs expériences et font émerger des pistes d'actions. Ces conclusions, accessibles en ligne, seront sans doute le point de départ de réflexions plus abouties et montrent d'ores et déjà que le pilotage de l'orientation relève de la responsabilité structurelle des établissements scolaires, en lien avec les professeurs.

Par ailleurs, dans le cadre de la montée en charge du SNU (service national universel) et afin d'accompagner la création des centres permanents d'accueil des jeunes, l'IH2EF, en relation avec la direction générale au SNU (DGSNU), a créé des formations spécifiques pour les chefs de centre et leurs adjoints.

Enfin, l'Institut n'a pas attendu pour travailler autour des valeurs de la République comme l'égalité filles-garçons, la laïcité, la lutte contre le harcèlement et les discriminations. Nous sommes à maturation sur ces valeurs essentielles qui font nation, puisque nous les intégrons dès la formation initiale. De surcroît, l'IH2EF renouvelle sa manière d'intégrer ce socle de valeurs au travers d'un projet de parcours en autoformation, développé avec la DGESCO (direction générale de l'enseignement scolaire). Sur ces questions, l'Institut démontre son agilité et sa capacité d'adaptation en proposant des formations en résonance avec les grandes attentes sociétales.

Dans les années à venir, l'évolution de l'IH2EF inclut-elle d'aller chercher de nouveaux publics pour diffuser son expertise ?

Oui, de nouveaux sujets et de nouveaux publics. Mais pour élargir nos publics, nous devons d'abord développer la notoriété de l'Institut. Pour cela, **l'IH2EF met en place une stratégie visant à mieux se faire connaître dans l'écosystème de la fonction publique.** C'est dans cette dynamique que nous avons créé la cellule valorisation et communication au sein de l'IH2EF. Afin d'accompagner le déploiement du projet stratégique de l'Institut jusqu'en 2027, il est primordial de cultiver notre ouverture vers l'extérieur.

L'Institut cherche à toucher prioritairement deux types de nouveaux publics. D'une part, les étudiants, futurs cadres : l'IH2EF valorise auprès d'eux les métiers de l'encadrement, en participant notamment au Salon des grandes écoles aux côtés du RESP (réseau des écoles de service public) ou aux journées portes ouvertes. D'autre part, les cadres de l'enseignement supérieur et de la recherche auprès desquels l'IH2EF s'attache à combler un déficit d'image. C'était l'objectif des journées d'étude ESR, qui se sont déroulées du 22 au 24 novembre 2023 à l'IH2EF, orientées sur l'intégration des enjeux de transition écologique et de gestion durable de la biodiversité, dans les stratégies des établissements et structures universitaires. Lors de cet événement réunissant les cadres dirigeants des établissements d'enseignement supérieur, 80% des publics venaient pour la première fois à l'IH2EF. Dans une démarche similaire d'élargissement de nos publics, nous réfléchissons à la possibilité de créer une formation continue ciblée pour les personnels ITRF (ingénieurs techniques de recherche et de formation). Enfin, pour prolonger cette dynamique et pour **créer du désir pour les métiers de l'encadrement dans les années qui viennent**, l'IH2EF réfléchit à inviter un public d'étudiants à ses prochaines journées portes ouvertes de l'encadrement, du 25 au 27 novembre 2024.

SOMMAIRE

07

L'IH2EF en chiffres

08

Témoignages d'experts

12

BILAN

2023 : dix temps forts
p. 14

Un Institut qui interroge
son fonctionnement
p. 26

35

ANALYSE

Composer des formations
d'excellence
p. 38

Harmoniser des communautés
de pensée
p. 46

Faire résonner les métiers
de l'encadrement
p. 52

Mettre en musique
de nouveaux enjeux
p. 56

62

Données clés

67

Notre
gouvernance



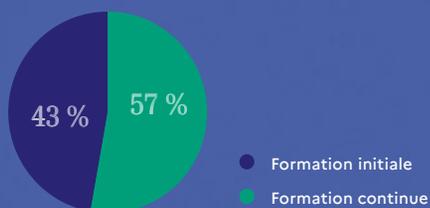
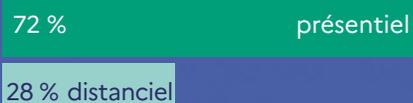
L' IH2EF EN CHIFFRES

L'activité de formation

426 sessions de formation



44 901 journées stagiaires

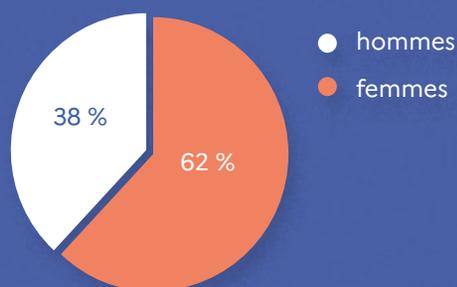


Les publics

13 975 stagiaires

2 617 stagiaires en formation initiale

51 ans âge moyen

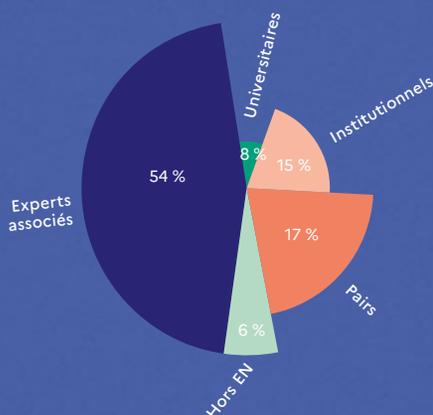


Les intervenants



1 892 intervenants

28 801 heures



TÉMOIGNAGES



Raphaël Muller, directeur de l'encadrement



La coopération entre la direction de l'encadrement et l'IH2EF est installée depuis maintenant plus de deux ans. Notre objectif commun est de renforcer la formation continue des personnels d'encadrement, restée longtemps un angle mort de nos politiques de ressources humaines. Cette volonté s'est concrétisée par le déploiement d'actions nationales de formation sur des thématiques répondant à la fois à des besoins identifiés par l'institution et émanant du terrain : dialogue social au sein des EPLE (établissements publics locaux d'enseignement), usage des médias sociaux, prise de parole en public, pilotage avec les données, accompagnement au changement...

L'IH2EF, par son expertise en matière de formation, joue un rôle « d'incubateur » : les formations sont mises en œuvre dans un premier temps à l'Institut et font l'objet d'un retour d'expérience fondé notamment sur leur évaluation par les stagiaires. Elles permettent de produire un matériau (maquette de formation, conférences, trames d'atelier...) mis à disposition des académies dans un second temps, dans la perspective de déployer plus largement ces actions auprès de nos 18 000 personnels d'encadrement.

Outre le déploiement de ces formations, l'un des chantiers majeurs menés en partenariat avec l'IH2EF est relatif à un meilleur accompagnement des transitions professionnelles.

De premiers travaux ont été menés pour les personnels de direction prenant pour la première fois des fonctions en lycée professionnel, avec un séminaire à l'Institut en juin dernier. La prochaine étape sera de proposer un parcours d'adaptation à l'emploi à l'ensemble des adjoints devenant chef d'établissement en collège (pour 2024) et en lycée général et technologique (pour 2025), articulé avec les dispositifs qui peuvent exister en académie.



Jérôme Méric, professeur agrégé des universités en sciences de gestion



Le plan national d'accompagnement managérial (PNAM) est un exemple de coopération entre l'IH2EF et l'enseignement supérieur public en management. C'est à l'occasion d'une rencontre avec la direction de l'IH2EF et le cabinet du Ministre que l'idée a germé : le réseau IAE France, fort de ses 38 instituts, devait devenir un partenaire privilégié pour décliner ce vaste plan de formation à l'échelle du territoire national. L'appui du réseau, porté par son président Éric Lamarque, et la volonté politique ont fait le reste : le projet était lancé au début de l'année 2021. L'ambition du PNAM est de favoriser une approche réflexive de la pratique de direction d'établissement ou de service d'académie, fondée sur les connaissances que la recherche en sciences de gestion produit.

Il s'adresse à un public le plus large possible dans son volet 1, destiné à des rap-pels structurants et à une autoévaluation sur des compétences clés. Il se prolonge à l'échelle nationale et en académie, via le volet 2, par une réflexion prospective sur les métiers et une approche situationnelle du management, alliant des séminaires et des *living labs* destinés à travailler collectivement sur des problématiques éprouvées par les participants. Le volet 3, ouvert à un public plus restreint, vise l'acquisition d'une expertise qui articule la capacité à anticiper, engager, décider et négocier.

À ce jour, le volet 3 accueille sa deuxième promotion, le volet 2 s'étend à l'ensemble des académies après une expérimentation concluante, menée dans les régions Auvergne-Rhône-Alpes, Nouvelle-Aquitaine et dans les académies de Toulouse et de Normandie. L'usage du volet 1, plébiscité, se développe désormais dans d'autres administrations.

Ce succès est multiple : les enseignants-chercheurs et les directeurs du réseau IAE France s'engagent aux côtés de l'équipe chargée du PNAM à l'IH2EF qui leur fait bénéficier de leur connaissance aiguë du public et de la pédagogie. Et grâce aux experts associés de l'IH2EF, les supports, les contenus pédagogiques et l'animation bénéficient d'un fort ancrage contextuel. De cette rencontre initiale à aujourd'hui, je prends la mesure du chemin parcouru et me réjouis, en tant que coordinateur du projet pour le réseau IAE France et formateur, de la réception que les participants réservent à cette démarche et sa philosophie : comprendre pour agir et agir pour changer.





Aline Vo Quang, inspectrice d'académie et directrice académique des services de l'Éducation nationale de l'Aube



Ancienne auditrice et experte associée, je suis convaincue que la formation, appuyée par la recherche, est la clé de la transformation des pratiques. Construit sur un mode nouveau, interactif, le premier séminaire des DASEN (directeurs académiques des services de l'Éducation nationale) ou celui des 25 ans de l'IH2EF sont des temps qualitatifs conçus pour répondre aux spécificités des cadres supérieurs.

Une invitation à l'IH2EF est la promesse d'un lieu d'exception, de stimulation intellectuelle, d'innovation et de nouvelles rencontres. C'est un moment suspendu, une mise à distance du quotidien, la possibilité de prendre de la hauteur : relire les textes, penser les politiques publiques, bâtir sa culture professionnelle, prendre le temps de construire son action pour revenir sur le terrain avec un enthousiasme renouvelé.

À mon tour, je transmets ma connaissance du terrain sur les relations institutionnelles et le pilotage pédagogique en ateliers, conférences ou lors de tables rondes dans la formation initiale ou continue des personnels de direction et des inspecteurs de l'Éducation nationale. Intervenir également lors du séminaire sur le leadership scolaire et l'encadrement supérieur en master class est un défi. Sensibiliser les ADASEN (adjoints au DASEN) à l'influence des stéréotypes de genre dans le recrutement et les promotions me semble important. Transmettre, témoigner de mes expériences, des obstacles à surmonter permet aux néocadres

d'acquérir plus vite expertises et ouvertures nécessaires pour bâtir une école de demain, gage de qualité.

En rassemblant les synergies, les approches et les diversités territoriales, un séjour à l'IH2EF est une expérience où chacun, stagiaire ou intervenant, apprend de l'autre ; on en repart toujours grandi avec, en tête, de nouvelles idées à partager en académie.



Daniel Auverlot, président du Conseil d'évaluation de l'école



Il y a encore quatre ans, le Conseil d'évaluation de l'école (CEE) n'existait pas et la France était le seul pays d'Europe à ne pas évaluer ses unités d'enseignement. Aujourd'hui, près de 5 000 collèges et lycées et un peu plus de 4 000 écoles sont entrés dans cette démarche novatrice : une autoévaluation associant l'ensemble de la communauté éducative, prolongée par une évaluation externe qui intègre une restitution, le processus se concluant par un rapport qui nourrit le projet d'établissement. Le CEE a conçu des outils méthodologiques pour aider les établissements et les évaluateurs externes.

L'objectif est à la fois simple et complexe : dans un système habitué à l'évaluation individuelle et à une mise en œuvre de consignes, l'objectif est de faire émerger un collectif dans lequel l'ensemble de la communauté éducative se retrouve autour d'objectifs partagés, développe ses capacités d'initiative et d'action, et exprime ses besoins de formation et d'accompagnement.

L'IH2EF est un partenaire à la mise en œuvre de cette démarche et un acteur essentiel :

- les inspecteurs et personnels de direction stagiaires reçoivent une formation sur l'évaluation des établissements dans le cadre de la formation statutaire ;
- des parcours M@gistère coconstruits par l'IH2EF et le CEE sont mis à disposition de l'ensemble des acteurs de l'évaluation ;
- les référents académiques sont réunis deux fois par an à l'IH2EF ;
- l'IH2EF a aussi activement participé à la formation de formateurs qui ont ensuite décliné les connaissances en

académie. Cette collaboration a permis d'outiller les académies pour organiser leurs propres formations et pour exploiter des parcours d'apprentissage à distance.

L'ensemble de ces actions a conduit à la mise à disposition d'outils pour les établissements et la création d'un vivier d'évaluateurs externes qui associe personnels de direction, inspecteurs, cadres des rectorats et des inspections académiques et personnels enseignants et éducatifs.

L'enjeu est de taille : nos personnels d'encadrement ont un rôle stratégique dans la transformation de l'action publique éducative. L'évaluation des établissements, qui repose sur une étude fine des acquis des élèves, de leur parcours, du climat scolaire, du fonctionnement de l'établissement – et de son interaction avec son environnement – en est un outil incontournable. Le CEE est fier de contribuer ainsi à la mise en œuvre du projet stratégique 2022-2027 de l'IH2EF.





Claude Roiron, inspectrice d'académie, inspectrice pédagogique régionale hors-classe, spécialité établissements et vie scolaire, haute-fonctionnaire à l'égalité filles-garçons

L'IH2EF est depuis trois ans un acteur décisif dans la politique d'égalité entre les filles et les garçons que le ministère met progressivement en œuvre.

La nécessité de former les cadres à ces sujets trop méconnus du système éducatif, nous a conduits à nous tourner vers l'Institut en tant que lieu de formation mais, surtout, en tant que lien stratégique et opérationnel entre les acteurs de terrain, l'encadrement national et la recherche.

Le travail entrepris avec l'IH2EF s'inscrit à la fois dans une démarche de diversification des formations et dans le souci constant de s'adresser à des acteurs divers, tant par leur positionnement dans l'institution scolaire que par leur implantation géographique.

Outre la transmission de savoirs et de compétences, l'IH2EF mise sur l'hétérogénéité des publics accueillis, considérée comme un facteur d'approfondissement et d'enrichissement mutuel. C'est cette dimension stratégique et novatrice qui le différencie d'une simple école des cadres et le hisse au rang d'acteur institutionnel majeur, engagé dans les nécessaires évolutions de notre administration et de son indispensable ouverture vers son environnement extérieur.



La volonté de prolonger, au-delà des frontières nationales, la réflexion sur les grands enjeux éducatifs et sociétaux s'est imposée naturellement. La formation égalité filles-garçons s'est enrichie, dans le cadre d'Erasmus+, de séjours à l'étranger dont un en Espagne, pays en pointe sur ces sujets. Ce séjour a permis à la fois de découvrir d'autres choix politiques et pédagogiques, et de constituer avec les participants une communauté apprenante qui permet de poursuivre les échanges en France et de mettre en œuvre certaines pratiques observées.

En ce sens, l'IH2EF est un incubateur pédagogique et institutionnel.



Guillaume Lion, délégué académique à la formation des personnels d'encadrement

Le périmètre de l'école académique de la formation continue (EAFC) de Dijon inclut les activités de la CARDIE (cellule académique recherche-développement, innovation et expérimentation) et également les missions du DAFPE (délégué académique à la formation des personnels d'encadrement). Ce dernier pilote la conception et la mise en œuvre de l'offre de formation dédiée aux personnels de direction, aux corps d'inspection ainsi qu'aux encadrants administratifs.



L'action du DAFPE et donc celle de l'EAFC s'articulent étroitement avec les orientations de l'IH2EF. Le plan d'action managérial piloté au niveau national par l'IH2EF est ainsi un réel point d'appui tant pour associer l'institut d'administration des entreprises (IAE) de Dijon à son déploiement académique que pour enrichir l'offre de formation à destination de tous les encadrants. C'est, pour l'académie, l'opportunité de former et de développer l'expertise managériale de cadres pédagogiques et administratifs dans le cadre d'un partenariat local et national.

L'influence de l'IH2EF dépasse cependant le déploiement de formations comme la formation initiale statutaire ou le plan d'action managérial.

En effet, ce sont les orientations stratégiques de l'Institut, porteur d'une vision des métiers des cadres, qui sont déterminantes et inspirantes. L'affirmation du leadership pédagogique est donc essentielle. Animer des équipes centrées sur l'évaluation des élèves, développer des innovations pédagogiques et des pratiques collaboratives entre enseignants pour engager leur développement professionnel : l'IH2EF énonce clairement ce travail de leadership pour faire vivre le collectif de l'établissement scolaire. Cette approche rejoint et soutient le pilotage académique, notamment dans l'évaluation des écoles et des établissements. Ces enjeux ont aussi vocation à structurer l'offre de formation académique à destination des cadres.





Valérie Gibert, directrice générale des services de l'Université de Strasbourg et présidente de l'Association des directeurs généraux des services



L'IH2EF s'est engagé depuis plusieurs années – en partenariat* de pilotage – à former les cadres des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR). Avec le concours des associations professionnelles, l'Institut propose des parcours liés à la prise de fonction, à la professionnalisation ou des journées d'étude intermétiers de l'ESR (comme celle, très appréciée, sur le plan climat-biodiversité et transition écologique).

L'objectif poursuivi vise à former de nouveaux professionnels, d'une part grâce à un socle de professionnalisation (modules de prise de fonction puis d'approfondissement thématique) et d'autre part en leur permettant de rencontrer leurs pairs ou d'autres professionnels (mise en réseau). L'apport de connaissances théoriques, le partage d'expériences, les mises en situation, animées par des conférenciers, des spécialistes métiers mais également par des représentants des associations – fil rouge des formations, constituent des méthodes pédagogiques complémentaires, très appréciées des stagiaires, acteurs de leur formation.

L'implication des associations professionnelles – notamment de l'ADGS – dans la coconstruction des formations garantit une réponse adaptée aux enjeux très mouvants de la vie de nos éta-

blissements. J'ai ainsi pu expé-
riementer avec plaisir ce dispositif.
Les outils à disposition – entre
théorie et pratique, en mode
hybride ou par un accès à l'ex-
cellent centre de la ressource et de la
donnée – permettent d'accompagner
nos collègues non seulement dans leur
formation initiale de prise de poste,
mais également en formation continue.



Luc Ria, directeur de l'Institut français de l'éducation

Pour mieux accompagner les
besoins de formation, le projet
stratégique 2022-2027 de l'IH2EF
a pour ambition de mobiliser plus large-
ment la recherche en éducation. C'est
dans cette perspective qu'est née une
collaboration originale entre deux ingé-
nieurs de formation de l'IH2EF et deux
enseignants-chercheurs (Laetitia Progin
de la Haute école pédagogique du can-
ton de Vaud et moi-même). Il s'est agi
d'interroger la façon de former les
cadres scolaires à partir d'un recueil
produit par la recherche.

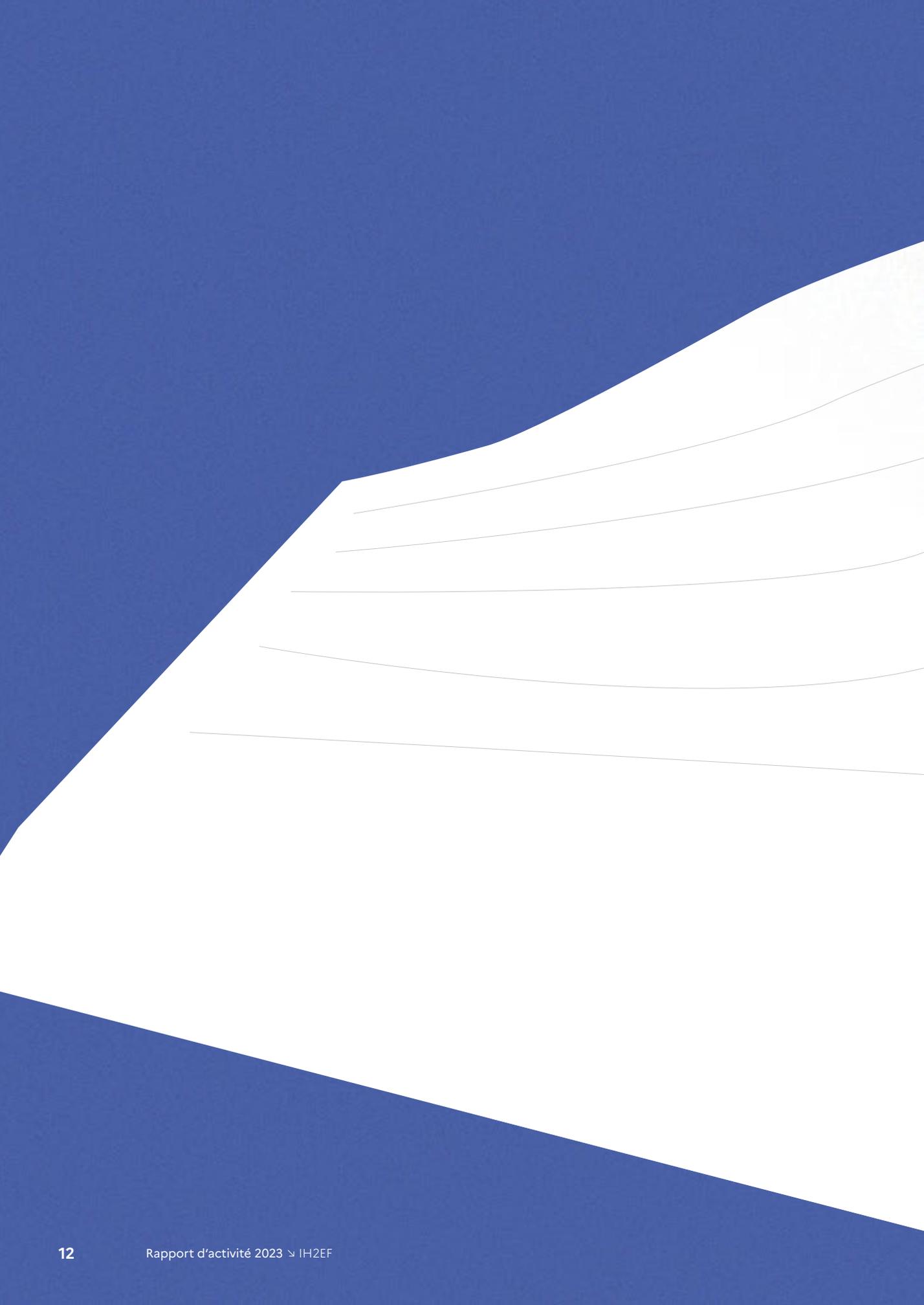
Concrètement, une enquête explora-
toire – conduite auprès de 200 cadres
scolaires après trois années d'exercice
professionnel – complétée par des en-
tretien individuels avec une dizaine de
volontaires a permis d'identifier la na-
ture des épreuves professionnelles ren-
contrées dans leur travail au quotidien.
Ces épreuves, entendues comme des

orientations contradictoires et incom-
patibles au cœur de leur activité, sont
apparues comme des vecteurs clés de
développement professionnel. La mo-
délisation de trajectoires développe-
mentales, intégrant les épreuves les
plus typiques, a constitué un artefact
miroir pour que des cadres en forma-
tion puissent identifier les épreuves du
métier et les façons de les surmonter
pour, *in fine*, réinterroger leur propre
style de pilotage d'un établissement
scolaire.

La complémentarité entre une exper-
tise issue du terrain des cadres scolaires
en France et une expertise plus
académique trace ainsi la voie à
une nouvelle forme d'alliance
prometteuse entre les poli-
tiques éducatives, la recherche
en éducation et les modalités d'ac-
compagnement professionnel tout au
long de la carrière des cadres scolaires.



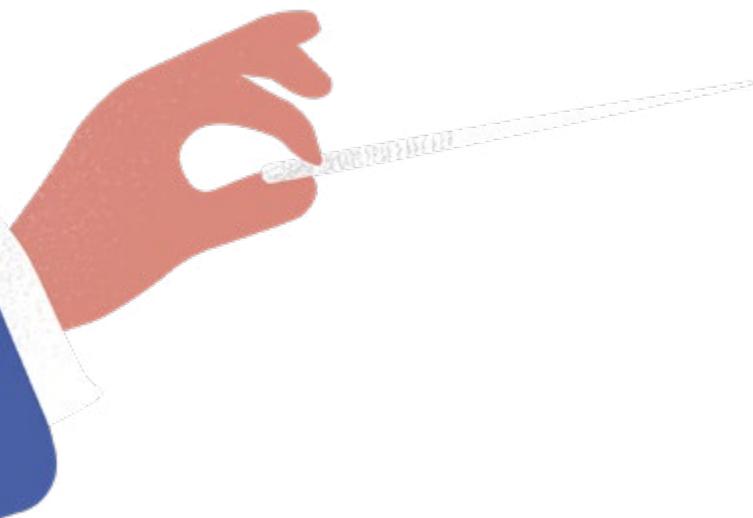
* Un partenariat avec l'AMUE (Agence de mutualisation des universités et établissements), le ministère, France Universités, la CDEFI (Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs) et l'ADGS (Association des directeurs généraux des services).



BILAN

2023

L'année 2023 à l'IH2EF est marquée par l'accélération de son ouverture à de nouveaux sujets et de nouveaux publics. De la tenue du premier séminaire des DASEN au déploiement du plan d'accompagnement managérial en académie, en passant par le séminaire de contact sur l'orientation et la master class inspecteurs, l'Institut élargit son expertise et son offre de formation à l'écosystème éducatif, tout en valorisant l'attractivité des métiers de l'encadrement.



DIX TEMPS FORTS

FORMATION INITIALE 2023-2024 : PROMOTION COLETTE BESSON

Chaque année, la formation initiale des personnels de direction et des inspecteurs se déploie de septembre à mai, selon des modalités hybrides et complémentaires destinées à favoriser l'appropriation progressive des compétences par les nouveaux cadres recrutés.

Au cours de l'année, les stagiaires :

- participent à trois séminaires d'une semaine à l'Institut ; le premier séminaire de la promotion Colette Besson s'est déroulé en trois groupes, entre septembre et octobre 2023. Les deuxième et troisième séminaires se déroulent de janvier à avril 2024 ;
- assistent à des conférences de haut niveau sur site ou en webinaire ;
- suivent des parcours numériques thématiques en autoformation.

Au total, chaque stagiaire bénéficie de 72 heures de formation en présentiel à l'IH2EF, réparties sur trois semaines de séminaires, et de 28 heures minimum de formation à distance. Aussi, les stagiaires volontaires s'engagent dans des communautés d'apprentissage sur des thématiques professionnelles spécifiques. Chaque stagiaire est accompagné pendant son année de stage par un inspecteur tuteur pour les inspecteurs, ou par un chef d'établissement référent, pour les personnels de direction, désigné par le recteur de l'académie d'affectation.



44%

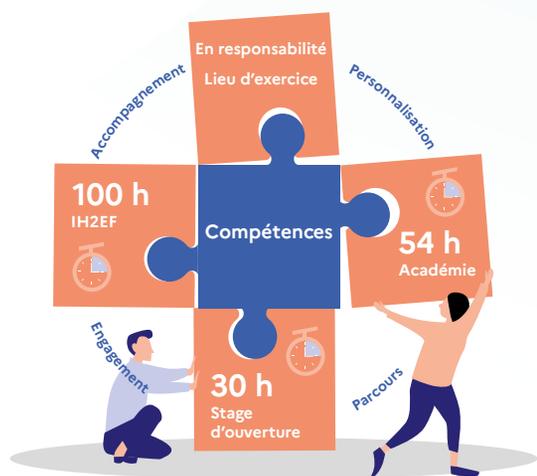
**La formation initiale
représente 44 %
des journées stagiaires
et participants
de l'Institut**

- 01 → Promotion Colette Besson
- 02 → Plan national d'accompagnement managérial
- 03 → Lancement de deux thèses
- 04 → Colloque
- 05 → Cap sur le lycée professionnel
- 06 → Premières journées d'étude de l'ESR
- 07 → Premier séminaire des DASEN
- 08 → Séminaire de contact
- 09 → Cycle des auditeurs 2022-2023
- 10 → Valorisation et communication



En cette année préparatoire aux Jeux olympiques et paralympiques, il était important de choisir une figure emblématique du sport olympique français comme la sprinteuse Colette Besson, pour incarner la promotion des stagiaires 2023.

Le 20 septembre 2023, la cérémonie d'ouverture de la formation initiale a réuni l'ensemble des stagiaires de la promotion Colette Besson à l'occasion d'un moment fort, placé sous le signe des valeurs olympiques et paralympiques, et en présence des membres du comité olympique et des mascottes, mais surtout en présence du mari de l'inspectrice Colette Besson, médaillée d'or aux Jeux de Mexico.



Promotion Colette Besson

1 216 stagiaires

dont 320 inspecteurs des 1^{er} et 2nd degrés et 896 personnels de direction

150 intervenants

3 séminaires d'une semaine, en plusieurs groupes constitués par métier

2023, CHANGEMENT D'ÉCHELLE POUR LE PLAN NATIONAL D'ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

L'ambitieux plan d'accompagnement managérial, lancé en 2022 et conçu par l'IH2EF en collaboration avec ses partenaires académiques et le réseau des IAE (instituts d'administration des entreprises), poursuit son développement en année 2. Son objectif est de former l'ensemble des 25 000 cadres de l'Éducation nationale (EN) au management et à ses enjeux d'ici 2027. En effet, soumis aux évolutions complexes et permanentes de leur environnement, chaque cadre de l'EN doit développer et renforcer ses compétences dans le domaine du management.

Le dispositif a été coconstruit entre le réseau des IAE et l'IH2EF, qui a produit les contenus et formé les formateurs de terrain. Fruit d'un partenariat hautement qualitatif, le plan s'appuie sur l'expertise des

enseignants-chercheurs, avec l'apport de contenus scientifiques de haut niveau, et celle des experts associés de l'Institut, pairs expérimentés. En septembre 2023, le dispositif – d'abord testé en 2022

7 000
inscrits

6 500

compétences validées
depuis le lancement
de la formation en 2022

auprès de cinq académies – a été déployé à l'échelle nationale. C'est un tournant majeur pour l'IH2EF qui a déjà formé 5 500 cadres au premier niveau de la formation, « les fondamentaux ».

Après une année et demie d'expérience, les évaluations des premiers participants sont très positives, particulièrement sur le parcours des fondamentaux. L'ambition de l'Institut porte désormais sur la possibilité d'étendre cette formation à la plateforme interministérielle de formations (Mentor) et de l'adapter aux personnels en dehors de l'EN.

OFFRE DE FORMATION EN MANAGEMENT

Plus d'informations : www.ih2ef.gouv.fr

Pour tous, inscription libre

FONDAMENTAUX

En partenariat avec



LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT

12 h
auto formation

Donner les clés du management pour un personnel d'encadrement

Pour les cadres confirmés (plus de 3 ans d'expérience)

PROFESSIONNALISATION

En partenariat avec



LES COMPÉTENCES DU MANAGER

54 h
sur 3 ans

Développer des compétences dans l'animation des collectifs et dans le développement professionnel des équipes



Hybride
Académie/
distance

LE PILOTAGE DE PROJETS STRATÉGIQUES

80 h
sur 1 an

Développer une expertise dans la conception et la mise en œuvre de projets d'importance stratégique



Hybride
IH2EF/distance

Peut donner lieu à l'obtention d'un diplôme universitaire

LE MANAGEMENT COLLABORATIF

80 h
sur 1 an

Mettre en œuvre des pratiques qui favorisent l'innovation et la réussite collective



Hybride
IH2EF/distance

Peut donner lieu à l'obtention d'un diplôme universitaire

Pour tous les cadres intéressés

SPÉCIALISATION

18 h / module



Hybride
IH2EF/distance

PRENDRE LA PAROLE EN PUBLIC

MANAGER UN COLLECTIF EN MODE HYBRIDE

CONNAÎTRE ET UTILISER LES MÉDIAS SOCIAUX

ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS

DÉVELOPPER UNE CULTURE DU DIALOGUE SOCIAL

12 heures pour acquérir les fondamentaux : pour tous, en autoformation

54 heures de professionnalisation autour des compétences du manager : entre **4 000 et 5 000 personnes en 5 ans**, déployé dans **32 académies**

80 heures de professionnalisation (deux orientations à choisir) : environ 200 personnes par an

2022-2024

7 000 personnels inscrits
sur le parcours en autoformation (volet 1)

750 personnels formés
sur le parcours de professionnalisation (cohorte 1 - 2024)

240 personnels formés
sur le parcours de spécialisation

Publics : Chefs d'établissement // Inspecteurs // Personnels administratifs

MOBILISATION DE LA RECHERCHE : DEUX THÈSES LANÇÉES EN 2023

Poursuivant sa ligne stratégique de construire des formations d'excellence en se nourrissant des apports de la recherche, l'IH2EF lance en 2023 deux partenariats pour des projets de recherche dans l'éducation, et décide de financer durant plusieurs années les travaux de deux doctorants : l'un porte sur le leadership scolaire des chefs d'établissement, l'autre sur le pilotage des établissements par la donnée.

La thèse de la doctorante et professeure agrégée de lettres Élodie Murier – codirigée par Luc Ria, directeur de l'Institut français de l'éducation de l'ENS de Lyon et Laetitia Progin, professeure à la Haute école pédagogique du canton de Vaud en Suisse – se développe depuis septembre 2023 pour une durée de trois ans. Ce travail permet de suivre les pratiques de leadership des 120 chefs d'établissement engagés. Une enquête menée auprès de l'ensemble du groupe des cadres via un questionnaire ainsi qu'un suivi plus spécifique auprès d'une dizaine d'entre eux, via une observation approfondie de terrain, permettront notamment de mesurer les effets de la formation au leadership et sa pertinence dans la transformation effective des pratiques des chefs d'établissement.

Le second projet de recherche, porté par l'Université de Poitiers dans le cadre du programme d'investissements d'avenir 4 (projet UP Squared), a pour objectif la création d'un simulateur de pilotage pour les établissements scolaires. Il s'agit aussi bien d'un outil de modélisation que d'appui à la prise de décision et au pilotage, qui pourra être employé dans le cadre des formations dispensées à l'IH2EF. Le but est de permettre aux chefs d'établissement de mieux appréhender les dynamiques d'orientation.

Ce projet devra développer une recherche de pointe en modélisation pour l'éducation par des approches innovantes issues de l'intelligence artificielle et de la fouille de données, ainsi que de la psychologie des apprentissages.

Pour cela, le projet s'étale sur cinq ans, au travers de quatre thèses, avec comme objectif le développement d'un modèle mathématique portant sur des données d'éducation et la réalisation du jumeau numérique d'un établissement du secondaire.



PORTRAIT CROISÉ

Élodie Murier

Doctorante en Sciences de l'éducation
Master MEEF Pratiques et ingénierie
de la formation, parcours Métiers
de la formation et de l'encadrement
des adultes, Université Lyon 1
Agrégée de Lettres modernes



« Former au leadership pour impulser le changement au sein des établissements scolaires : analyse et défi de la formation des personnels de direction à l'échelle du travail réel »



Ludovic Planchon

Doctorant en Sciences
mathématiques
Master Statistique et données du vivant,
Université de Poitiers

« Identifier les déterminants de la réussite scolaire à travers des modèles mathématiques de description et d'analyse du comportement de processus du monde réel. »

COLLOQUE « ENJEUX ET DÉFIS DU LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE ET SCOLAIRE AU XXI^e SIÈCLE »

L'IH2EF a engagé une réflexion sur la question du leadership en milieu scolaire en organisant, du 11 au 14 décembre 2023, un colloque international, sous la responsabilité scientifique de Romuald Normand, professeur de l'Université de Strasbourg. À cette occasion, une quinzaine de chercheurs universitaires de 14 pays – dont la Norvège, les Pays-Bas, la Suisse, le Canada, le Royaume-Uni, l'Italie, le Danemark, la France, le Portugal, la Finlande et l'Autriche – sont intervenus lors de conférences, de tables rondes et d'ateliers autour de quatre grandes thématiques :

- le rôle du leadership dans l'amélioration des résultats des élèves ;
- le leadership distribué dans le temps et l'espace (réseaux, numérique, orientation) ;
- le leadership et le développement professionnel des enseignants ;
- le leadership et l'évaluation des établissements.

Ce colloque est le point de départ d'un parcours de formation plus large, conçu pour les chefs d'établissement, appelé « Leadership scolaire et transformation des pratiques managériales », qui doit leur permettre de questionner leur leadership dès février 2024 et d'améliorer leur rôle de manager. Cent vingt chefs d'établissement suivront cette formation qui intégrera également une mobilité européenne Erasmus+ pour leur permettre d'observer les pratiques hors de France.

Colloque leadership international
du 11 au 14 décembre 2023

250 participants, dont
120 chefs d'établissement et adjoints
80 inspecteurs
50 chercheurs et invités internationaux

CAP SUR LE LYCÉE PROFESSIONNEL



1 / 3
DES LYCÉENS PAR AN
SONT ACCUEILLIS
PAR LA VOIE
PROFESSIONNELLE

La voie professionnelle a connu de profondes transformations ces dernières années : rajeunissement du public accueilli, transformation du bac professionnel en trois ans, poursuite d'études d'une partie des bacheliers en enseignement supérieur, diversité et mixité des publics, etc. Par ailleurs, la volonté de relocaliser la production

industrielle en France et de répondre aux besoins en compétence des entreprises et des territoires, a conduit la ministre déléguée chargée de l'Enseignement et de la Formation professionnels, Carole Grandjean, sous l'impulsion du président de la République, à viser l'amélioration de l'enseignement professionnel, notamment en développant l'apprentissage, en limitant le décrochage scolaire et en personnalisant davantage les parcours des élèves.

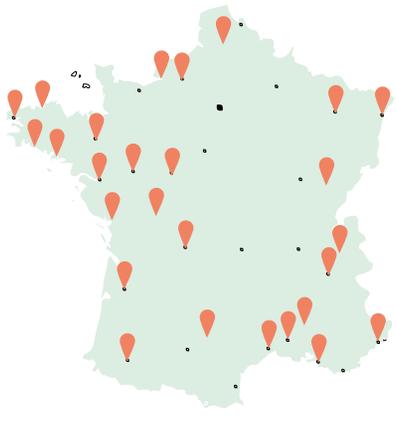
Prendre la direction d'un établissement qui dispense des formations professionnelles, ou en devenir proviseur adjoint, constitue une transition professionnelle majeure dans une carrière. Il convient d'accompagner ces personnels de direction pour qu'ils puissent, dans les meilleures conditions, identifier rapidement les enjeux très spécifiques de leur nouvel établissement, connaître l'écosystème de la voie professionnelle et mettre en œuvre la réforme des lycées professionnels.

En lien avec ce nouveau questionnement autour des spécificités de l'enseignement professionnel, l'IH2EF a créé, en quelques mois en 2023, une nouvelle formation destinée aux directeurs et directeurs adjoints nouvellement affectés en lycée professionnel, lycée polyvalent ou établissement régional d'enseignement adapté.

LES PREMIÈRES JOURNÉES D'ÉTUDE DE L'ESR

Dans le cadre du plan climat-biodiversité et transition écologique porté par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), chaque établissement de l'ESR est amené à produire et déployer une stratégie permettant la transition environnementale. Pour faire la lumière sur les enjeux et donner corps aux actions, l'IH2EF et l'AMUE (Agence de mutualisation des universités et établissements) organisaient à ce sujet, du 22 au 24 novembre 2023, les premières journées d'étude à destination des cadres de l'ESR.

Un événement majeur pour l'IH2EF, qui a réuni en présentiel 115 acteurs de l'ESR représentant 75 universités de toute la France, autour d'un sujet à fort enjeu stratégique.



Cet événement a marqué un tournant pour l'Institut qui a choisi d'ouvrir ces journées d'étude à des publics nouveaux, comme les vice-présidents d'université, les directeurs de composantes, les chargés de mission DDRSE (développement durable, responsabilité sociétale et environnementale), mais aussi les DGS et les responsables de toutes les fonctions support.

Sous la direction de Michel Eddi, haut-fonctionnaire au développement durable pour l'ESR, à la demande du MESR et en collaboration avec l'AMUE, les journées d'étude ont été pensées pour offrir des

rencontres intermétiers et interétablissements aux acteurs de l'ESR. L'objectif était de les aider à construire des stratégies pour produire le schéma directeur attendu et agréger toutes les actions existantes et à venir au sein de leurs établissements.

4

DEMI-JOURNÉES

115

**PARTICIPANTS
VOLONTAIRES**

75

**UNIVERSITÉS
ET ÉCOLES DE L'ESR
DE TOUTE
LA FRANCE**

30

INTERVENANTS

Ces journées d'étude s'inscrivent dans la nécessité pour les écoles du supérieur et les universités de rédiger un schéma directeur DDRSE d'ici fin 2024. La production de ce schéma, structuré autour de trois entrées principales (décarbonation des activités, sobriété énergétique et préservation de la biodiversité), marque la transformation en profondeur de tout l'écosystème de l'ESR.

Outre une première journée centrée sur le changement climatique avec l'intervention de Benoît Laignel, professeur en géosciences à l'Université de Rouen et membre du GIEC pour l'ESR, l'événement s'est déployé autour d'ateliers et de forums mobilisant l'intelligence collective sur la rédaction du schéma directeur et des premières actions à mettre en place sur le lieu d'exercice de leurs responsabilités. Enfin, ces journées d'étude se sont terminées par un focus sur l'autoévaluation et la possible labellisation des établissements.

Cassant la logique du travail en silo, les participants des journées d'étude ont apprécié de pouvoir échanger avec les autres établissements, dont certains en avance sur le sujet, et de puiser dans le collectif des pistes pour se mettre en action, notamment grâce à des ateliers très participatifs. Cette rencontre positionne l'IH2EF comme un lieu de référence, créateur d'intelligence collective et assembleur des cadres de l'ESR. Les journées d'étude seront reconduites durant trois ans, les prochaines étant programmées en octobre 2024. La production d'un livret et la diffusion de ressources en ligne permettront de faire vivre la communauté au-delà de l'événement.

LE PREMIER SÉMINAIRE DES DASEN



Le premier séminaire à destination des directeurs académiques des services de l'Éducation nationale (DASEN) s'est ouvert le 9 mai 2023. Après une ouverture institutionnelle par Édouard Geffray (directeur général de l'enseignement scolaire, DGESCO), Thierry

Le Goff (secrétaire général des ministères ENJ et ESR) et Caroline Pascal (cheffe de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche, IGSR), le séminaire s'est déroulé durant deux journées, au rythme de tables rondes, d'ateliers de travail et de temps d'échanges, autour de deux axes principaux.

« Notre école, faisons-la ensemble »

Afin d'accompagner les équipes directoriales dans une dynamique de transformation, ce dispositif vise à impulser des projets venant du terrain pour les faire mûrir : comment piloter la démarche en département, comment accompagner les différents acteurs, comment financer et évaluer les projets, etc.

« Culture de l'évaluation et nouvelle 6^e »

Une approche fondée sur les résultats des évaluations nationales des élèves compilés par la DEPP (direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance) en une base de données. La DEPP a pu présenter la diversité des résultats par département, fournissant ainsi un nouvel outil de pilotage aux DASEN qui permettra à terme de mener des actions ciblées.

La réussite de ce séminaire, dont la reconduction en mai 2024 est programmée, a permis de placer l'Institut dans un rôle d'animateur d'une communauté pensante d'acteurs de haut niveau, au service de la performance collective.



Présent le mardi après-midi, le ministre de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, Pap Ndiaye, a profité du séminaire en mai 2023 pour échanger avec l'ensemble des DASEN.



SÉMINAIRE DE CONTACT : « PILOTER L'ORIENTATION À L'ÉCHELLE DU TERRITOIRE »

Après avoir organisé des journées d'étude en 2021 pour explorer les défis liés à l'orientation, puis un colloque en 2022 visant à aligner les acteurs du pilotage autour de concepts stabilisés, l'IH2EF a organisé un séminaire de contact du 15 au 17 mai 2023, marquant ainsi la troisième année de cette initiative.



Ce séminaire a réuni environ 350 participants, dont des cadres de l'enseignement scolaire et supérieur, des responsables de services (comme les conseillers d'orientation psychologues, les chefs de service académique de l'information et de l'orientation, etc.), des partenaires*, ainsi que des chercheurs. Son objectif principal était de travailler collectivement à la construction de stratégies de pilotage et à leur mise en œuvre pour soutenir les parcours des élèves. Les participants ont eu l'occasion de collaborer lors d'ateliers prolongés pour élaborer des stratégies de pilotage à différentes échelles, présentées sous forme de posters dans le cadre d'une approche pédagogique interactive et novatrice.

Cette communauté est impliquée dans d'importants projets nationaux structurants, tels que le programme d'investissements d'avenir 3 (PIA3) lié à l'orientation, qui s'étend sur dix ans. Ces programmes de financement ont pour objectif de tester des hypothèses de travail sur diverses problématiques, notamment l'orientation, en examinant tous les aspects, de la gouvernance à l'innovation en passant par l'implication des acteurs et les liens avec la pédagogie. Le séminaire de contact entre les universitaires et les acteurs de l'orientation a permis de mettre en lumière les résultats actualisés de la recherche dans ce domaine.



À partir de ces communications et des retours d'expériences, les participants examinaient, au travers de trois ateliers thématiques, les organisations et les modalités d'action qui facilitent la réussite des parcours.

Poursuivant une logique translationnelle, le séminaire va se prolonger avec trois axes thématiques, pour lesquels un appel à manifestation d'intérêt a été publié dans les réseaux de recherche :

- le pilotage des organisations : proposer des espaces et des temps pour « encapaciter » les acteurs ;
- des acteurs et des rôles : traiter des synergies et des identités professionnelles. Quelles modalités pour la coaction et la coéducation ?
- conceptions du parcours des élèves et des étudiants : questionner les ingénieries des parcours. Quels ancrages intellectuels, méthodologiques et éthiques de l'accompagnement ?



Zoom sur le dossier orientation
(mise en ligne déc. 2023)



* L'ANSTIA (l'Association nationale des services TICE et audiovisuels), le réseau La Courroie, les services de vie étudiante, etc.

CYCLE DES AUDITEURS 2022-2023 : REMISE DU RAPPORT DE SYNTHÈSE SUR L'ÉCOLE DANS UNE SOCIÉTÉ NUMÉRIQUE

Les membres de la promotion 2022-2023 du Cycle annuel des auditeurs et Charles Torossian, directeur de l'IH2EF, ont remis jeudi 29 juin 2023 le rapport de synthèse portant sur « Le système éducatif dans une société numérique » au ministre de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, Pap Ndiaye.

La cérémonie a été l'occasion de présenter les recommandations en présence des nombreux experts du ministère, parmi lesquels :

- Audran Le Baron, directeur du numérique pour l'éducation ;
- Florence Biot, sous-directrice du numérique pour l'éducation ;
- Sandrine Bodin, sous-directrice de l'innovation, de la formation et des ressources au sein du service de l'accompagnement des politiques éducatives de la direction générale de l'enseignement scolaire.

Tout au long de ce cycle, 25 auditeurs (13 femmes et 12 hommes aux métiers divers : élus, journalistes, issus des trois fonctions publiques ou du secteur privé) se sont engagés dans un parcours de haut niveau durant dix mois pour étudier le fonctionnement et les choix d'un système éducatif désormais intégré dans une société numérique.

Pour la première fois, les auditeurs étaient accompagnés par deux universitaires – Séraphin Alava, professeur des universités émérite (Université de Toulouse) et Raphaël Matta-Duvignau, maître de conférences en droit public (UVSQ Paris-Saclay),

présents tout au long du parcours. Les chercheurs ont fourni des apports méthodologiques précieux, notamment en matière de recherche et de documentation sur les sujets abordés, mais également en matière de structuration de la réflexion.

Cet apport inédit matérialise l'ambition pour l'IH2EF d'asseoir son activité, ses dispositifs et ses réflexions sur la recherche. Les auditeurs ont pu saisir l'évolution des missions confiées à l'École pour garantir la formation de citoyens numériques compétents et responsables, capables de s'adapter aux changements technologiques et à l'évolution des métiers, de comprendre les enjeux sociétaux et éthiques liés à la technologie et de tirer parti des opportunités offertes par le monde numérique.

Le rapport de l'IH2EF, qui constitue la base du compte rendu des auditeurs, est enrichi par l'élaboration d'un dossier thématique accessible à tous les membres des communautés éducatives et de l'enseignement supérieur.



Cycle des auditeurs 2022-2023 : remise du rapport de synthèse au ministre Pap Ndiaye.



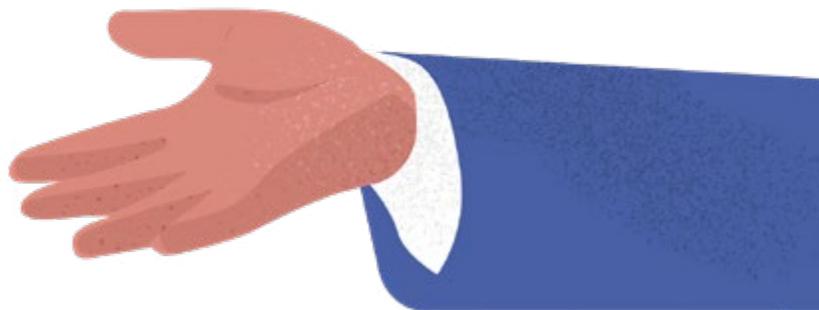
5 350
VISITES EN 2023



6 800
PAGES VUES

Ce dossier, élément majeur du cycle de formation, intitulé « L'École dans une société numérique », s'appuie sur une variété de supports audiovisuels, ainsi que sur des

documents recueillis lors de visites sur le terrain et de nombreuses ressources exclusives. Il comprend entre autres des articles, des entretiens, des vidéos de différents formats, des infographies, des analyses d'ouvrages et une bibliographie sélectionnée.



LA VALORISATION ET LA COMMUNICATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES CADRES

La communication revêt une importance stratégique pour l'Institut, tant au niveau de ses relations extérieures que de sa communication interne.

Les efforts de l'Institut en matière de communication externe lui permettent de transmettre des informations ciblées et pertinentes à ses cadres en formation. Cela aide les personnels d'encadrement à identifier clairement les ressources et les programmes de formation disponibles, tout en comprenant leurs enjeux et objectifs dans le contexte de leur carrière et de leur développement professionnel.

L'Institut, qui disposait déjà d'une équipe experte affectée à la gestion de son site et à l'innovation en matière de ressources web, ainsi que d'un chargé de mission communication, s'est vu renforcé cette année d'une cellule valorisation et communication. Composée d'un responsable de cellule, d'une chargée de communication et d'une assistante communication, elle travaille en collaboration étroite avec l'ensemble des équipes pédagogiques, administratives et techniques. Son rôle est de définir des orientations stratégiques de la communication, d'évaluer les besoins, de proposer des stratégies d'actions et de moyens, et de produire des dispositifs de communication. La cellule a également pour rôle majeur d'accompagner la politique formative et pédagogique de l'Institut et, aux côtés de l'équipe web, de valoriser l'offre de formation.

Dans ce cadre, les équipes chargées de la valorisation (cellule valorisation et communication, équipe web, graphistes, équipe de production audiovisuelle, coordination éditoriale) ont accéléré le déploiement de dispositifs de valorisation et de communication à forte valeur ajoutée à destination des publics.

Mené en 2022, un chantier d'éditorialisation des ressources multimédia a permis de construire une base de ressources chartées et scénarisées de grande qualité. Plus que jamais, en 2023, cette production ciblée permet de soutenir l'ensemble des formations, y compris les parcours d'autoformation.

Par ailleurs, l'intensification de la production éditoriale (site et réseaux sociaux), tout autant que l'activation de leviers empruntés au domaine du marketing (stratégies d'e-mailing, publiédactionnels, achat média...) permettent désormais à l'Institut de diffuser plus largement ses dispositifs à préinscriptions libres et de faciliter le parcours du cadre depuis sa découverte de la formation jusqu'à sa participation effective.



Focus sur l'engagement des audiences de l'Institut sur ses plateformes web

Tandis que le trafic web et les vues sur les réseaux sociaux servent d'indicateurs de notoriété de l'Institut, l'engagement du public envers les contenus publiés reflète l'intérêt et permet de mesurer l'efficacité du ciblage. Ce facteur est évalué par le « taux d'engagement », qui est le rapport entre le nombre de vues simples de contenus et le nombre d'interactions telles que l'accès à des ressources spécifiques ou les réactions aux publications.

En 2023, ce taux d'engagement a progressé de :
→ **+ 58 % sur Twitter** (6,93 % d'engagement sur l'année) ;
→ **+ 72 % sur LinkedIn** (16,70 % d'engagement sur l'année).

Ces chiffres illustrent la capacité de l'Institut à toujours mieux porter et valoriser des ressources pertinentes auprès de ses publics.



Les actions de communication jouent également un rôle dans le positionnement de l'Institut qui se place comme un acteur clé au sein des communautés éducatives et de l'enseignement supérieur, favorisant ainsi une meilleure collaboration et un partage de connaissances efficaces entre les différents acteurs, ce qui renforce la cohésion et l'efficacité institutionnelles.

Pour la première fois cette année, l'Institut diffuse plusieurs lettres d'information à destination des communautés apprenantes animées dans le cadre de sujets à forts enjeux pour le scolaire et le supérieur (orientation, leadership pédagogique, plan climat-biodiversité et transition écologique...). Ces lettres, composées de ressources ciblées et de présentations d'acteurs clés, ont

13 000
VISITEURS
DOSSIER MANAGEMENT
HUMAIN

18 300
VISITEURS
DOSSIER LAÏCITÉ

pour objectif de permettre aux différents membres des communautés d'approfondir leur réflexion tout au long de l'année aux côtés des experts de l'IH2EF.

Dans le domaine de la formation elle-même, l'expertise en communication peut devenir un rouage essentiel notamment en matière de qualité des formations. Elle joue un rôle dans la conception et la diffusion de contenus pédagogiques adaptés, rendant ainsi l'apprentissage plus engageant et efficace pour les cadres.

Enfin, l'IH2EF œuvre à attirer de nouveaux talents et à promouvoir l'attractivité des métiers de l'encadrement grâce à une stratégie de communication qui met en avant la diversité des carrières et les opportunités dans l'encadrement.



INNOVER POUR MIEUX PARTAGER LES SAVOIRS

UN INSTITUT QUI INTERROGE SON FONCTIONNEMENT

Grâce à des expertises de veille internes sur l'innovation et ses usages, au profit des métiers de l'éducation, grâce aussi à des partenariats actifs et une dynamique interne tournée vers le numérique, l'IH2EF intègre et anticipe les transformations nécessaires au système éducatif.

En perfectionnant l'accueil de ses publics dans un lieu facilitateur d'apprentissage, l'Institut poursuit l'ambition d'optimiser la performance de son offre de formation auprès des personnels d'encadrement.

VERS UNE ÉMANCIPATION NUMÉRIQUE

L'émancipation numérique des pratiques au sein de l'Institut – la simplification des outils, la dématérialisation des procédures, la construction de tableaux de bord efficaces – met les équipes en situation de pouvoir piloter l'activité par la donnée. L'intégration des outils de travail et leur intercommunication permettent d'exploiter la donnée saisie pour améliorer les process et hisser la capacité de formation de l'Institut à son plus haut niveau.

Un modèle innovant de formation immersive

La réalité virtuelle transforme le paysage de l'éducation et de la formation, offrant des possibilités inédites pour améliorer l'apprentissage. Cette technologie immersive permet de créer des environnements et des expériences éducatives qui étaient auparavant inimaginables. Par exemple, en médecine, les étudiants peuvent pratiquer des chirurgies complexes dans un environnement virtuel sans risque pour les patients. Dans le secteur de la formation, les apprenants peuvent explorer des écosystèmes et mises en situation sans quitter leur salle d'ap-

prentissage. Cette immersion permet non seulement une compréhension plus profonde des sujets étudiés, mais favorise aussi l'engagement et la motivation.



10
CASQUES DE
RÉALITÉ VIRTUELLE

De plus, la réalité virtuelle peut offrir une personnalisation accrue de l'apprentissage, en s'adaptant aux besoins et au rythme de chaque individu. Cependant, il est crucial d'appréhender les enjeux technologiques et de former à l'utilisation de cette tech-

nologie pour que chacun comprenne ses implications pédagogiques. Ainsi, intégrer la réalité virtuelle dans l'éducation et la formation n'est pas seulement une opportunité, c'est une nécessité pour préparer les apprenants aux défis du monde moderne.

4
DEMI-JOURNÉES

Dans le sillage de l'année 2022, où un dispositif de réalité virtuelle a été expérimenté pour la formation « prise de parole en public » en collaboration avec un prestataire externe, l'année 2023 a vu l'IH2EF prendre l'initiative de repenser entièrement l'ensemble de cette formation.

70
PARTICIPANTS

Cette fois-ci, l'accent a été mis sur l'intégration des préoccupations professionnelles, en tenant compte de l'expérience des pairs et des contributions de la

recherche universitaire. L'innovation a pris forme au travers de deux scénarios immersifs et interactifs, désormais gérés en interne. Cette approche pédagogique novatrice permet de mesurer divers paramètres tels que le niveau de stress, l'implication émotionnelle ou encore le débit de parole des participants. Ce dispositif novateur offre désormais à l'IH2EF un modèle de formation économiquement maîtrisé et reproductible, avec pour ambition de le déployer dans les académies.



Les Ateliers du Lab s'ouvrent sur l'extérieur

L'instauration de moments réguliers de collaborations et d'échanges au sein d'une organisation publique représente une occasion précieuse. Ces rencontres favorisent la confrontation constructive d'idées, le partage de connaissances et de pratiques, et stimulent l'innovation.

En rassemblant diverses perspectives et expertises au sein de son Lab'Hybridation, l'Institut améliore non seulement la qualité de ses services, mais renforce également la cohésion et l'engagement de ses agents. Ces moments de dialogue contribuent à créer un environnement de travail particulièrement dynamique.

Les Ateliers du Lab proposent ainsi chaque jeudi, à l'ensemble des équipes de l'IH2EF, un temps d'échange pour réfléchir sur différentes thématiques : innovation pédagogique, design de service, codesign pour débriefer collectivement sur les productions, découverte de nouveaux usages numériques (comme l'utilisation d'un espace de travail en ligne collaboratif pour concevoir du maquettage de formation ou obtenir une vue géographique virtuelle). Ces ateliers stimulent les pratiques collaboratives et la montée en compétences des ingénieurs de formation au sein de l'Institut, grâce notamment au partage d'expérience et à la découverte d'innovations.

En 2023, l'élan créé par le Lab a joué un rôle clé dans la mise en avant et la promotion de sujets et de compétences spécifiques au sein de l'Institut, donnant lieu à l'organisation de séminaires en complément des ateliers du jeudi. Des rencontres telles que celles sur l'utilisation de l'intelligence artificielle dans l'éducation, sur l'intelligence économique, ou encore sur l'engagement dans la formation et l'évaluation ont rencontré un vif succès. Cette dynamique déclenchée par le Lab perdure bien au-delà de ses activités initiales.

En outre, au-delà de leur objectif premier d'hybridation des formations, les Ateliers du Lab s'enrichissent d'un nouvel axe de développement en 2023 : ouvrir un certain nombre d'ateliers à des partenaires, des experts associés, des organismes de formation. Ces séminaires ouverts de l'IH2EF représentent une voie nouvelle pour sonder ce qui peut capter de nouveaux publics. L'une des pistes est d'ouvrir les ateliers vers l'extérieur et d'inviter les

chercheurs en résidence à l'Institut à participer régulièrement. Cette nouvelle orientation permettra d'acter la participation active de l'IH2EF dans un écosystème plus vaste, de mieux faire connaître toutes les expertises rassemblées en son sein et de profiter d'échanges intermétiers enrichis.



Rencontre Lab2Lab, Réseau Canopé.

Dans la continuité, le réseau Lab to Lab se pérennise et se développe en 2023. Après avoir échangé sur les compétences respectives des différents labs, l'objectif à court terme est de construire un projet commun cosigné par l'ensemble des partenaires. Enfin, l'IH2EF nourrit l'ambition à plus long terme de créer un véritable observatoire de la formation, en interne et en externe, grâce à une veille active dans le domaine.



Retrouvez la programmation du Lab'Hybridation sur notre site internet



L'équipe interne du bureau SIAN : des experts de la donnée

Remettre régulièrement en question les pratiques numériques et maintenir une culture de l'innovation en interne sont essentiels pour garantir l'excellence de l'Institut. Cette approche implique d'assurer aux agents de l'IH2EF une formation continue aux nouveaux outils numériques pour consolider

leur maîtrise technologique et leur efficacité dans la réalisation de leurs projets. C'est en déployant de façon adaptée les solutions numériques innovantes que les formateurs de l'Institut peuvent répondre aux défis émergents de leurs publics et affronter un environnement en constante évolution.



Reconnaître l'importance de collecter et d'exploiter les données pour renforcer son pilotage est donc essentiel pour un institut. L'équipe du bureau SIAN (bureau des systèmes d'information et de l'accompagnement numérique) a notamment pour mission de produire, rassembler, qualifier et rendre visibles les données concernant toutes les formations et les différents publics de l'Institut. Cette démarche est nécessaire pour le pilotage efficace de l'IH2EF qui, grâce à son expertise interne, développe ses propres outils numériques personnalisés. En analysant les tendances et les retours d'expériences, l'Institut peut ajuster ses stratégies et ses offres en temps réel, assurant ainsi une meilleure adéquation avec les besoins et les attentes. Ces outils jouent un rôle clé dans la facilitation de l'accueil des publics, la gestion optimisée des événements et l'analyse de leurs impacts.

WIG (Where I go ?)

WIG est un logiciel, développé par l'équipe du bureau SIAN, qui permet d'afficher toutes les informations relatives à un parcours de formation et de les croiser grâce à plusieurs entrées (par disponibilité, par salle, par stagiaire, par intervenant, etc.). Il répond aux attentes organisationnelles de chaque participant accueilli à l'IH2EF en le renseignant sur son emploi du temps : dans quelle salle a lieu la formation, à quelle heure, quels sont les intervenants et les modalités, etc. Il permet aussi aux ingénieurs et surtout aux assistants de formation d'être beau-

coup plus autonomes dans le suivi des parcours de formation, notamment en effectuant des mises à jour facilement. Les fonctionnalités et l'ergonomie de l'outil apportent un gain de temps aux stagiaires et une plus grande autonomie aux organisateurs. C'est aussi à terme un moyen fiable d'analyse des flux qui servira à piloter plus finement la fonction d'accueil de l'Institut.

E-portfolio

À compter de septembre 2023, la promotion Colette Besson de la formation initiale a eu l'opportunité d'utiliser l'E-portfolio, une innovation majeure dans le cadre du développement numérique de l'IH2EF. Cette avancée est le fruit d'une collaboration étroite entre les ingénieurs de la formation initiale et le bureau SIAN. L'E-portfolio, un outil de portfolio en ligne, offre aux stagiaires la possibilité de suivre de manière dynamique l'évolution de leurs compétences, enregistrant leurs activités, expériences acquises, productions écrites et plus encore, tant pendant qu'après leur formation. Initialement expérimenté auprès des chefs d'établissement fin 2022, cet outil a été étendu à 1 200 stagiaires de la promotion Colette Besson avant d'être partagé avec les académies. L'IH2EF envisage également de déployer ce projet innovant dans le cadre de la formation continue, soulignant son potentiel d'expansion et d'adaptation aux divers besoins éducatifs.

Plateforme du cycle des auditeurs

Autre exemple d'outillage mis à disposition en mars 2023 : la plateforme de candidature au cycle des auditeurs. Ce premier développement agile en interne permet désormais de dématérialiser toute la chaîne de candidature puis de sélection des auditeurs. Grâce à un tableau de bord des profils, l'outil dynamique facilite l'attribution des critères de classement (géographiques, fonctionnels) et le partage des avis entre les décideurs, afin de retenir les 25 à 30 dossiers finals.

Grâce à son action sur les différents chantiers, le bureau SIAN est un acteur clé : il questionne la transformation du travail des agents au travers d'un accompagnement quotidien autour des problématiques métiers et des besoins outils. En tant que service internalisé, le bureau SIAN est une opportunité significative pour l'Institut, qui peut assurer une réactivité et une adaptation rapide aux nouvelles technologies et aux méthodes pédagogiques innovantes. Il permet une personnalisation accrue de la formation et du soutien aux agents, en s'assurant que les solutions technologiques proposées sont parfaitement adaptées à leur environnement de travail et à leurs objectifs professionnels.

Une lisibilité optimisée des ressources et du site web de l'IH2EF

Après plusieurs années de travail approfondi visant à structurer l'ensemble des ressources de l'IH2EF, l'année 2023 a marqué une avancée significative avec l'ajout d'une nouvelle section clairement visible en page d'accueil du site web, dédiée à l'offre de formation de l'Institut.

Ainsi, depuis le menu principal, les visiteurs du site peuvent désormais accéder directement à l'ensemble des programmes de formation, classés de manière antéchronologique, couvrant la formation initiale, la professionnalisation et les formations métiers. Plusieurs options de navigation sont disponibles, notamment un calendrier exhaustif qui présente les formations en cours et à venir, avec une planification étendue jusqu'en juin 2024. Les formations passées des deux années scolaires précédentes sont également consultables. En réponse à l'accroissement des modules d'autoformation, une section intitulée « autoformations » a été créée sur le site web pour permettre aux internautes d'accéder directement aux contenus de ce type. Les propositions de formations, en présentiel et à distance,

font l'objet d'une amélioration continue visant à les rendre plus directement accessibles. Pour mettre en valeur l'évaluation des formations et les initiatives innovantes telles que le Lab, une nouvelle section baptisée « expertise pédagogique » a été ajoutée dans le menu principal du site.

Une autre avancée majeure en 2023 a été la mise en ligne de dossiers complets consacrés aux principales thématiques et aux événements de l'Institut. Ces dossiers, reconnus pour leur qualité et leur pertinence, contribuent à renforcer la réputation de l'IH2EF et son influence au sein de l'écosystème éducatif global.



2023 : un dossier unique sur l'orientation

À la fin de l'année 2023, l'équipe de production a regroupé toutes les ressources produites depuis 2022 sur le sujet de l'orientation et de la gestion scolaire des étudiants. Toutes les productions liées à ce thème sont maintenant rassemblées dans un dossier unique qui se situe à la convergence des journées d'étude, du colloque, du séminaire de contact, et qui est en relation avec le cycle des auditeurs pour l'année 2023-2024. Ce dossier est divisé en trois sections distinctes (Comprendre, Agir, Aller plus loin) et il contient une variété de ressources éditorialisées et conformes à la charte graphique (podcasts, entretiens, articles, vidéos, etc.).



UN LIEU VERTUEUX QUI PRÔNE LA SOBRIÉTÉ

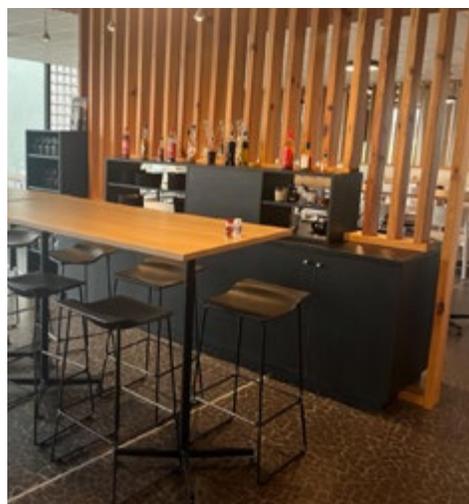
Dans un contexte de responsabilité environnementale accrue des organisations, il est essentiel pour une structure publique comme l'Institut de remettre en question ses pratiques existantes et de moderniser ses infrastructures. Cette démarche contribue non seulement à réduire l'empreinte écologique de l'organisation, mais elle montre également l'exemple en matière de durabilité pour la collectivité.

Depuis 2016, les équipes du secrétariat général, en lien avec les services de l'administration centrale, engagent l'Institut sur la voie de la sobriété énergétique au travers d'investissements successifs notamment pour rénover le patrimoine bâti. En 2023, dans le cadre du plan de sobriété énergétique de l'État, ont été mesurées des économies d'énergie significatives, notamment grâce au passage de l'ensemble des éclairages des bâtiments en LED, à la rénovation des toitures-terrasses avec le renouvellement complet de l'étanchéité et de l'isolation, et à la mise en œuvre d'une nouvelle GTB (gestion technique du bâtiment). Ce nouveau dispositif est un outil de pilotage intelligent de l'ensemble du bâti et de tous ses organes de production. L'IH2EF pourra prochainement mesurer précisément les différents postes de consommation (éclairage, chauffage, fluides), ce qui permettra d'analyser finement la consommation en fonction

des usages, et de fixer des axes de progression.

Ces rénovations et la transformation des usages et de leur analyse s'inscrivent dans les objectifs de baisse des consommations prévus au décret tertiaire, qui devront atteindre 40 % pour 2030, 50 % pour 2040 et 60 % pour 2050.

En outre, deux pistes majeures de transition énergétique sont en cours : le raccordement au réseau de chaleur urbain de la technopole en lien avec le développement du parc du Futuroscope, et la couverture des toits-terrasses en panneaux photovoltaïques. La concrétisation de ces deux projets devrait permettre à l'IH2EF de couvrir la totalité de ses besoins électriques et de réduire à zéro sa consommation de gaz naturel pour le chauffage.



RÉDUCTION DES CONSOMMATIONS

CHIFFRES 2023 AU REGARD DU DÉCRET BACS (2011)

- 29 % de gaz consommé
 - 32 % d'eau consommée
 - 36 % d'électricité consommée
- (1 150 points lumineux passés en LED, y compris dans le restaurant)



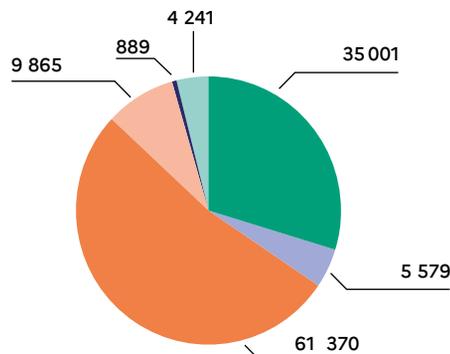
6 BORNES DE RECHARGE MISES EN PLACE SUR LE PARKING POUR LES VOITURES ÉLECTRIQUES

Le développement durable jusqu'à dans l'assiette

Le restaurant administratif de l'IH2EF, par ailleurs ouvert à toutes les structures publiques de la Technopole, est géré dans le cadre d'une délégation de service public (DSP) par la société API Restauration. En 2023, la DSP a été prolongée avec le même prestataire pour une période de cinq ans, prenant effet au 1^{er} janvier 2024.

Dans ce contexte, le nouveau marché intègre plus de produits labellisés, locaux et issus de l'agriculture biologique, dans le respect des contraintes fortes imposées par les lois Egalim et Climat & Résilience pour la restauration collective. En outre, tous les déchets alimentaires sont valorisés.

116 945 REPAS SERVIS



- Extérieurs
- Personnels
- Déjeuners et dîners stagiaires
- Petits déjeuners stagiaires
- Cocktails dînatoires
- Repas en salle d'hôtes

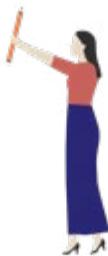
RESSOURCES HUMAINES : UNE ORIENTATION UTILISATEURS

Les formations internes en 2023

L'objectif des formations internes de l'IH2EF, outre le développement des compétences de chacun des agents, est de créer des moments partagés en réunissant les équipes sur des sujets transversaux, afin de fabriquer le vivre ensemble de l'Institut, particulièrement dans un environnement de spécialistes.

D'avril à novembre 2023, les ingénieurs experts de formation ont bénéficié d'une formation de dix jours au design de service à la fois en présentiel et en distanciel, s'inscrivant en cohérence avec le projet stratégique de l'Institut. Le design de service est une méthodologie qui permet de concevoir un service centré utilisateurs. Cette approche s'inscrit pleinement dans la transformation de l'IH2EF visant à placer son expertise au plus près des besoins de ses apprenants. Outre l'enrichissement pratique de la formation, le dispositif a permis aux cadres de l'Institut de mobiliser le collectif et de créer une cohésion de groupe plébiscitée.

Par ailleurs, une formation dédiée aux assistants de formation, visant notamment à renforcer la dynamique intermétiers avec les ingénieurs de formation, a été mise en place directement par les chefs de département, en fonction de leurs besoins spécifiques.



56
HEURES
DE FORMATION
DESIGN SERVICE

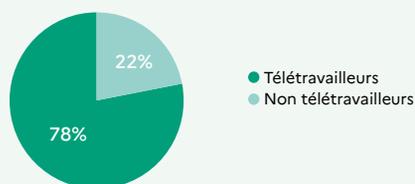
Après une première formation en 2022, une action consacrée à la sécurité a eu lieu auprès de l'ensemble des personnels de l'IH2EF. Durant une demi-journée, les équipes ont notamment été formées aux équipements incendie et aux procédures d'évacuation. Plus spécifiquement, les collaborateurs du service maintenance ont bénéficié de formations ciblées sur des équipements de type échafaudages ou sur les habilitations électriques.

Enfin, dans la continuité de 2022, les formations à l'anglais et à l'italien se sont poursuivies en petits groupes au sein de l'Institut grâce à deux professeurs de langues, dans le but de permettre aux agents qui le souhaitent de se perfectionner ou d'acquérir des connaissances.

Ces cours se déroulent sur le temps du déjeuner :

- les mardis et vendredis pour les cours d'anglais : deux niveaux d'apprenants, regroupant entre cinq et six agents par cours ;
- une fois par semaine pour l'italien (en 2023, la moyenne de fréquentation est de 8 personnes par séance).

TÉLÉTRAVAIL

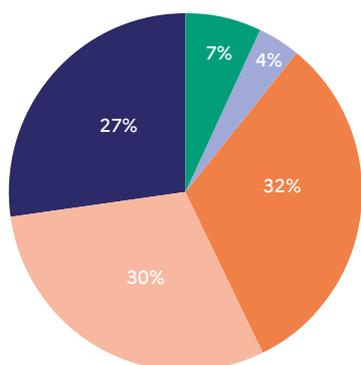


72 AGENTS

sont, au 31 décembre 2023,
en poste à l'Institut.

Un poste est vacant.

RÉPARTITION PAR STRUCTURE



- Direction
- Cellule valorisation et communication
- Département des cycles métiers
- Département de l'expertise et des partenariats
- Secrétariat général

L'accueil des nouveaux arrivants

Devenir agent de l'Institut est un moment fort dans une carrière, toutes catégories d'emplois confondues. La particularité de ses métiers, la diversité de ses publics, ou encore la multiplicité des outils et des expertises mobilisés au quotidien en font une affectation singulière, pour laquelle l'accueil du nouvel arrivant est primordial.

L'unité de gestion administrative et des ressources humaines, en étroite collaboration avec les différentes expertises de l'Institut, met en œuvre une variété de leviers tout au long du processus d'intégration.

Le processus d'intégration vise notamment à favoriser les rencontres et le réseautage avec de nouveaux collègues et superviseurs, avec pour objectif de construire des relations de travail solides et un réseau de soutien professionnel. Les événements du Lab'Hybridation y participent.

Le département de l'expertise et des partenariats a également déployé, depuis la fin de l'année 2022, le « Guide de l'ingénierie de formation ». Coproduit aux côtés de l'ensemble des expertises de l'Institut, ce document apporte des éléments de cadrage théoriques, organisationnels et pratiques à la conception de formations. Le guide est pleinement déployé en 2023.

Répartition en nombre de jour(s) en 2023

79 % des télétravailleurs : 2 jours de télétravail

20 % des télétravailleurs : 1 jour de télétravail

1 % des télétravailleurs : 1,5 jour de télétravail

La réussite aux examens professionnels et concours

5 RÉUSSITES AUX CONCOURS

L'accompagnement de l'IH2EF et du SAAM (service de l'action administrative et des moyens) pour la préparation aux concours, y compris à l'oral, a permis la réussite de cinq personnes aux concours de catégorie B. En outre, la préparation et le suivi attentifs des tableaux d'avancement par la direction de l'Institut ont été récompensés par l'avancement de huit personnes en 2023.

Palmes académiques à l'Institut

1 commandeur
1 officier
1 chevalier

7 NOUVEAUX ARRIVANTS

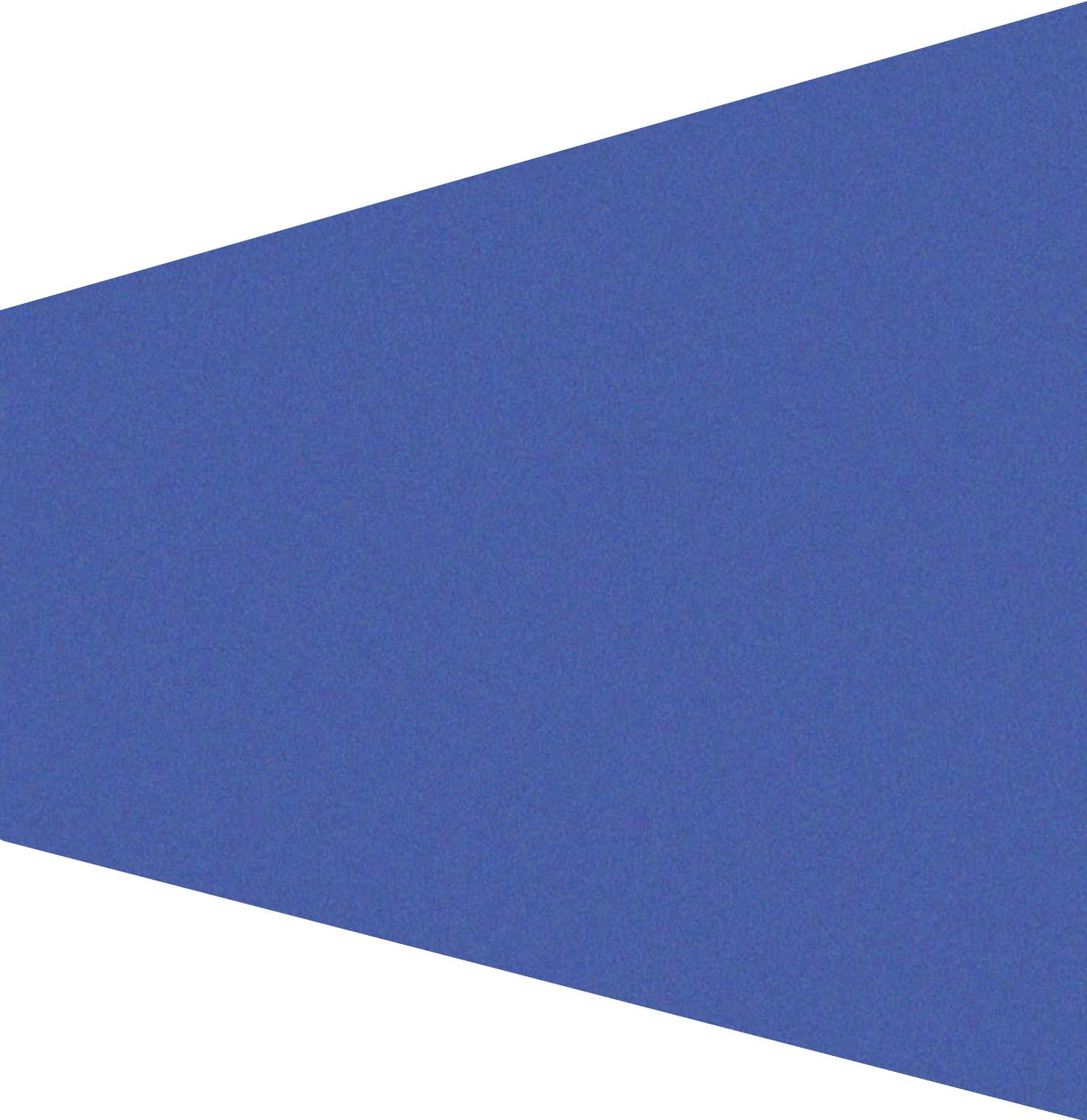
2 hommes,
5 femmes
(5A, 2B)

dont une création
de poste
d'ingénieur
de formation

6 DÉPARTS

2 retraites,
1 fin de contrat,
3 mutations

L'année 2023 marque la maturité de l'IH2EF dans son implication pour accompagner les grandes évolutions des politiques éducatives et d'enseignement. En cohérence avec son projet stratégique, l'Institut a su réunir des communautés pensantes en fédérant de façon pérenne une pluralité d'acteurs de l'écosystème éducatif. En développant des formations fondées sur la coopération systémique, il joue pleinement son rôle d'ensemblier autour des enjeux forts de l'éducation.



VIBRER

À

L'UNISSON

**AU SERVICE DE
L'ÉDUCATION**



COMPOSER DES FORMATIONS D'EXCELLENCE

« L'art de diriger
consiste à savoir
abandonner la
baguette pour ne pas
gêner l'orchestre. »

Herbert von Karajan

MIEUX ACCOMPAGNER LES TRAJECTOIRES DES CADRES

Pour accompagner la professionnalisation et les trajectoires des cadres de haut niveau, l'IH2EF construit des parcours de formation sur mesure, fondés sur l'excellence de ses réseaux d'experts formateurs et sa maîtrise de l'ingénierie. En visant la qualité, l'Institut cible toujours plus finement les besoins métiers, élargit ses publics et contribue à personnaliser l'évolution professionnelle des cadres éducatifs.

JOUER DES PARTITIONS SUR MESURE POUR DES BESOINS SPÉCIFIQUES

Former les cadres des établissements professionnels

Les spécificités des établissements professionnels sont nombreuses. Ils forment des jeunes dont la perspective à court et moyen termes peut être l'entrée sur le marché du travail : ils doivent donc travailler avec leur environnement économique et en étroite collaboration avec les entreprises.

Pour accompagner les directeurs de ces établissements dans leur prise de fonction, l'IH2EF a développé plusieurs modules de formation durant un séminaire de trois jours alternant conférences et tables rondes avec des intervenants de haut niveau. Des ateliers d'appropriation animés par des experts associés de l'IH2EF sont proposés autour de cinq séquences, parmi lesquelles : la pédagogie dans l'enseignement en voie professionnelle (spécificités, pilotage, personnalisation) ou les caractéristiques techniques d'un lycée professionnel (organisation matérielle, sécurité, enjeux financiers, etc.).

Première formation du 28 au 30 juin 2023
en présentiel

→ 220 participants

→ Personnels de direction affectés comme proviseur ou adjoint de lycée professionnel, pour la première fois au 1^{er} septembre 2023, et inspecteurs de l'enseignement technique et DDFPT (directeur délégué aux formations professionnelle et technologique)

À cet événement sur site, s'ajoute un accompagnement des participants qui s'effectuera au cours du premier trimestre 2024, après leur prise de fonction. En effet, un sondage auprès des 120 participants du groupe de septembre 2023 avait permis à l'IH2EF de développer deux types d'accompagnement : un mentorat personnel et des webinaires sur quatre thématiques spécifiques du lycée professionnel (LP) :

- carte scolaire et évolution ;
- évaluation des élèves et spécificités de la formation en LP ;

- préparation de la rentrée N+1 et répartition des moyens ;
- examens en LP et référentiels de formation.



Une centaine de cadres ont participé à tous les dispositifs ou à l'un d'entre eux. Une fois par mois, des sessions sont organisées à distance pour suivre leur prise de fonction. L'ensemble de la formation a fait l'objet de retours très positifs de la part des participants qui se sont sentis soutenus, notamment dans les premières semaines d'exercice de leurs fonctions. Une relation de confiance s'est tissée entre les chefs d'établissement et les experts associés, créant un réseau porteur et constructif auprès de ce nouveau public.

Accompagner les conseillers de recteurs

L'IH2EF joue un rôle majeur dans l'accompagnement des évolutions structurelles du système éducatif français et de la gouvernance en académie. En formant les cadres à gérer des contextes variés et à adapter les politiques éducatives aux spécificités locales, l'Institut contribue à une éducation plus inclusive et personnalisée, répondant aux besoins spécifiques de chaque académie.

À la suite de l'instauration d'une nouvelle gouvernance basée sur les régions académiques, et en étroite coopération avec la direction de l'encadrement (DE), l'Institut a élaboré un programme de formation destiné aux conseillers de recteurs occupant des emplois fonctionnels (postes d'une durée de quatre ans renouvelable une fois).

MODULES DE FORMATION CONTINUE

Vivier de 120 personnes

Premier module de formation (management) : novembre 2023

Second module de formation (gestion complexe de projet) : octobre-novembre 2024

Premier module métier : mars 2024

Second module métier : mars 2025

Publics ciblés

DRAIO (délégués régionaux académiques à l'information et l'orientation, niveau région académique)

DRAIO adjoints (niveau académie)

DRAFPIC (délégués régionaux académiques à la formation professionnelle initiale et continue, niveau région académique)

DRAFPIC adjoints (niveau académie)

DRANE (délégués régionaux académiques au numérique éducatif, niveau région académique)

DRANE adjoints (niveau académie)

Chefs de DSI (directeurs des systèmes d'information), dans le cadre du binôme qu'ils forment avec les DRANE

Ce cycle, qui se déploie de 2023 à 2025, comprend un module d'adaptation à l'emploi en présentiel pour les néoconseillers de recteurs et chefs de DSI dont la prise de poste est récente. Il est proposé tous les six mois et/ou

en fonction de la volumétrie des nominations. La première session de formation en présentiel a réuni les participants en plusieurs groupes entre le 1^{er} février et le 3 mars 2023. Exceptionnellement pour ce tout premier module, ont été associés aux néo-conseillers 2022, ceux qui avaient pris leurs postes en 2021. Une seconde session de formation en présentiel s'est déroulée du 13 au 15 décembre 2023, durant laquelle étaient invités ceux qui avaient été nommés depuis février 2023. Parallèlement, sont proposés à l'ensemble du public, néo-conseillers et conseillers expérimentés, quatre modules de formation continue au choix, qui se dérouleront entre 2023 et 2025.

Chaque module de formation est préparé de manière très anticipée avec des universitaires et chercheurs des IAE, et est animé par trois types d'intervenants : des cher-

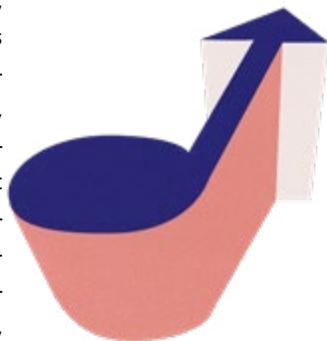
PRÉSENTIELS PRISE DE POSTE

Groupes de 40 participants

Février 2023

Décembre 2023

cheurs, des responsables de directions nationales (DGESCO, DNE...), et des fils rouges experts métiers. Ces derniers, eux-mêmes conseillers de recteurs et chefs de DSI expérimentés, qui permettent d'opérationnaliser la formation, de la relier aux besoins des territoires,



sont présents lors des sessions. La construction de la formation est fondée sur le croisement des expériences, avec des modalités à la fois descendantes et ascendantes, pour répondre le plus directement et efficacement possible aux besoins des participants. Ce cycle de formation, construit au plus près des attentes du terrain, répond à la nécessité de placer l'élève au centre du dispositif.

S'engager sur le développement professionnel des inspecteurs

PREMIÈRE MASTER CLASS EN 2022-2023

L'accompagnement continu des personnels d'encadrement de l'Éducation nationale est essentiel pour garantir leur efficacité et leur épanouissement professionnel. Une formation et un soutien constants permettent non seulement de renforcer leurs connaissances et compétences face aux évolutions pédagogiques et administratives, mais aussi de favoriser une réflexion critique sur leur parcours professionnel.

Pour la première fois, l'IH2EF animait une formation consacrée à la mobilité professionnelle des inspecteurs des 1^{er} et 2nd degrés en 2022-2023. Cette formation s'adresse aux inspecteurs souhaitant, au terme d'une période d'exercice comprise entre cinq et douze ans, conforter leurs connaissances et leurs compétences, et s'interroger sur leur avenir.

Ils viennent chercher dans cette formation des éléments de partage et s'inscrivent dans une pause hors de leur quotidien pour travailler collectivement la question des mobilités cognitives, géographiques ou fonctionnelles.

S'inscrivant dans la formation continue des inspecteurs, la master class est animée par un grand témoin et par des inspecteurs des 1^{er} et 2nd degrés, également experts associés de l'Institut, ayant vécu une évolution professionnelle. Elle est pensée pour favoriser des apports non seulement descendants, mais aussi travaillés à partir des retours d'expériences des participants.

DEUXIÈME MASTER CLASS EN 2023-2024

Forte de l'excellente évaluation de la formation dans sa version expérimentale (2022-2023), la master class est pérennisée en 2023-2024 et devient la « Master class développement professionnel des inspecteurs ». Parmi les évolutions, cette nouvelle session bénéficie d'une plus grande diversité d'intervenants à un niveau d'expertise encore plus élevé, de la mise à disposition d'outils numériques fiables (espace M@gistère dédié, outil d'autopositionnement pour les participants, open badge), et d'une meilleure lisibilité des attendus.

MASTER CLASS INSPECTEURS 2022-2023

Présentiel février 2023

Présentiel juin 2023

47

PARTICIPANTS

10

MOBILITÉS

S'engager pour l'enseignement supérieur : nouvelles formations thématiques et grands rassemblements

Publics ciblés

- Encadrement administratif supérieur des universités (DGS/DGS adjoints, DSI, directeurs du patrimoine immobilier, des affaires juridiques, des affaires financières, des achats, des ressources humaines, agents comptables, directeurs de cabinet)
- Directeurs et adjoints des UFR (unités de formation et de recherche) et composantes
- Directeurs et adjoints des INSPE (Instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation)



L'IH2EF, dans son engagement à former les cadres de l'ESR, collabore étroitement avec des acteurs clés du secteur. Ces partenaires incluent l'Association des directeurs généraux des services d'établissements publics d'enseignement supérieur, France Universités, et la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs. Selon les sujets abordés, l'IH2EF s'allie aussi avec l'AMUE, diverses associations professionnelles et les conférences des doyens.

En 2023, l'Institut a innové en introduisant des formations spécifiques et ciblées. Parmi celles-ci figurent une formation dédiée aux directeurs de cabinet, un programme de formation continue pour les directeurs d'unités de formation et de recherche (UFR), ainsi que des journées d'étude intermétiers. Ces dernières se concentrent sur des thèmes transversaux tels que l'attractivité et la fidélisation des métiers, ainsi que le plan climat-biodiversité et transition écologique. Ces formations vont au-delà de la simple acquisition de connaissances techniques, en encourageant le développement de réseaux professionnels par métier et en promouvant une approche intermétiers au travers d'un cadre de formation spécialement conçu.

Un séminaire pour aborder les problématiques de ressources humaines dans l'ESR

Recruter et fidéliser des équipes des fonctions support de l'enseignement supérieur et de la recherche devient complexe. Cela se traduit par un turn-over, des recrutements infructueux, une inadéquation des compétences des candidats avec le poste, sans oublier la problématique salariale. Cette situation touche l'ensemble des services, tant en direction centrale qu'en composante, avec un impact sur la cohésion des équipes en place ainsi que sur la qualité de vie au travail.

L'IH2EF, en collaboration avec l'AMUE, organisait à Paris le 5 juillet 2023 un séminaire d'une journée, permettant de questionner la contribution du management à l'attractivité et à la fidélisation. Ce séminaire a pu offrir aux participants un temps de prise de recul sur cette thématique à partir de retours d'expériences et d'échanges.

Une formation pour les directeurs de cabinet

En 2023, l'IH2EF a lancé un nouveau cycle de formation destiné spécifiquement aux directeurs de cabinet. À ce jour, le programme concerne deux cohortes différentes : l'une sur 2022-23 et l'autre sur 2023-24. Pour élaborer les contenus de ce module innovant, l'IH2EF a collaboré étroitement avec l'Association des directeurs de cabinet de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les sessions de formation ont été soigneusement personnalisées afin de répondre aux besoins spécifiques des participants. Ce cycle s'étale sur trois ans et couvre trois thématiques clés. Le premier séminaire, intitulé « Crises plurielles : appréhender, anticiper, gérer », a eu lieu durant deux jours en juin 2023.

4
DEMI-JOURNÉES
OU 2 JOURS
PAR AN

Participants

→ **Directeurs et directrices de cabinet** en poste dans un établissement de l'enseignement supérieur et de la recherche

15

PARTICIPANTS

Contribuant à rompre l'isolement d'une partie des cadres de l'Université en favorisant le « faire commun », l'Institut représente un lieu précieux des rencontres et d'échanges pour les directeurs de cabinet et leurs adjoints, soit un vivier d'environ 150 personnes.

Une formation pour les directeurs d'UFR

La formation pour les directeurs d'UFR et composantes est assez jeune à l'Institut, et portait uniquement sur la prise de fonction jusqu'en 2023. Pour la première fois cette année, l'IH2EF a expérimenté une formation thématique complémentaire autour de la gestion budgétaire et des ressources humaines des établissements, intitulée « Pilotage budgétaire et RH : enjeux et outils pour une composante ». Un cycle thématique dans la durée est à l'étude, pour constituer une formation continue, ouverte à tous les directeurs et adjoints d'UFR, qu'ils aient ou non participé au module de prise de poste.

DIFFUSER LA CULTURE DU MANAGEMENT

Un nouveau parcours CNR et innovation en EPLE

Dans le cadre des travaux du Conseil national de la refondation (CNR) et de la démarche nouvelle de concertation qu'il porte, il est désormais indispensable de faire émerger, dans les EPLE (établissements publics locaux d'enseignement), des initiatives de nature à améliorer la réussite et le bien-être des élèves, et à réduire l'impact des inégalités scolaires ou sociales dans les apprentissages. Tels sont les objectifs des concertations locales qui se déploient dans les écoles, collèges et lycées, avec pour perspective la liberté d'innovation des équipes, portée par une dynamique collective.

Une formation à l'audit financier des EPSCP

En 2023, le parcours de formation à l'audit financier pour les inspecteurs généraux des établissements de l'ESR est désormais finalisé. Développé en collaboration avec l'AMUE, il comprend quatre modules différents, à 90 % en autoformation, mis à disposition sur Campus AMUE.

À chaque fin de module, les experts, eux-mêmes inspecteurs généraux, font un point d'étape collectif avec les participants ; un accompagnement individuel est également possible. Plusieurs groupes d'une vingtaine de participants se sont succédé en 2023. Les modules 1, 2 et 3 du parcours de formation sont également ouverts à d'autres acteurs de l'ESR : les contrôleurs budgétaires de la légalité en région académique (CBLRA), représentant un vivier de 80 personnes. L'enjeu est de former les cadres dès leur prise de fonction pour les accompagner dans le montage et la gestion d'un budget ainsi que la maîtrise des aspects juridiques en université.

En outre, le module 4 – en autoformation – sur le pilotage financier stratégique est proposé aux présidents et secrétaires généraux d'universités. L'enjeu de cette formation de niche était de s'adapter au public ciblé grâce à la mobilisation d'un usage raisonné du numérique.

L'IH2EF a dans ce cadre développé un nouveau parcours de 2 heures en autoformation, disponible sur la plateforme M@gistère en décembre 2023. Cette formation spécifique vise à accompagner les chefs d'établissement dans le pilotage de projets CNR et à les soutenir, à la fois pour faire émerger des projets parmi leurs équipes et animer les porteurs de ces projets au sein des établissements. Des capsules courtes de 10 à 12 minutes apportent des contenus (ressources, partages de terrain, paroles de chercheurs) permettant d'éclairer, de faciliter et d'inspirer les chefs d'établissement dans cette démarche.

Impulsée par la DGESCO et l'IH2EF, cette formation est spécialement conçue pour permettre aux managers de proximité de se positionner en tant qu'acteurs efficaces du changement grâce au développement d'attitudes et de techniques adaptées.

L'IH2EF lance les *living labs*

Dans le cadre de la formation au management, et pour développer la culture de l'expérimentation auprès des cadres apprenants, l'IH2EF déploie une pédagogie fondée sur la recherche et la collaboration

en réseau sur les deuxième et troisième années du parcours au sein du plan national d'accompagnement managérial. Ces ateliers sous forme de *living lab* innovants permettront aux participants d'interagir sur les sujets d'actualité, de tester et de créer des services ou activités en situation professionnelle. L'Institut va former ses experts associés à cette pratique du *living lab* et déployer cette approche en partenariat avec huit académies : Toulouse, Grenoble, Lyon, Clermont, Normandie, Poitiers, Bordeaux et Limoges.

SE METTRE AU DIAPASON DU NUMÉRIQUE

Modélisation des autoformations

Si plusieurs parcours intègrent déjà des séquences en autoformation, l'enjeu en 2023 est de franchir un saut qualitatif en optimisant ces dernières par leur modélisation. L'objectif est de produire de nouvelles autoformations fiables à plusieurs niveaux : l'engagement, la valorisation (par une microcertification), le suivi de la performance par la donnée, la durée maîtrisée. Elles seront scénarisées (fil pédagogique) au bénéfice de l'apprenant, avec de l'activité, des contenus dynamiques multimédia et des balises d'achèvement pour reconnaître le parcours. Elles permettront une approche modulaire en proposant des séquences de travail organisées dans le temps pour le bénéfice de l'utilisateur.

Un plan national de formation pour renforcer les compétences numériques des cadres

En février 2023, l'IH2EF s'associe à la DNE (direction du numérique éducatif) pour former un comité de pilotage, comprenant la direction de l'encadrement, l'IGESR des DRANE et le Bureau de l'innovation pédagogique. L'objectif est de mettre en commun les besoins de formation au numérique des personnels d'encadrement et de construire un programme national. Ce programme a pour but de renforcer leurs compétences numériques en présen-

tant les enjeux clés tels que la citoyenneté numérique ou la cybersécurité, et en développant leur capacité à piloter leur activité par la donnée. Il intègre un état de la recherche pour mieux appréhender les évolutions en cours des environnements de travail.

120
PARTICIPANTS
PAR AN

Inspecteurs
des 1^{er} et 2nd degrés

Personnels de direction

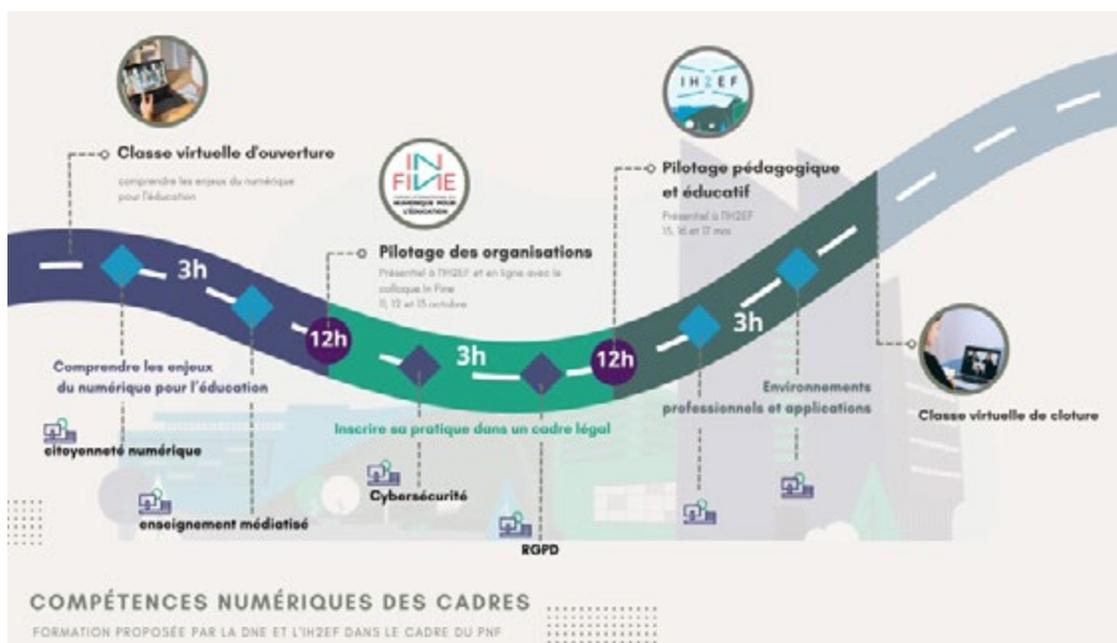
1^{er} présentiel sur
le pilotage de
la donnée (2022)

2^e présentiel sur
le pilotage
pédagogique
(mai 2023)

3 modules
en autoformation
(2023)

À ce jour, le programme a concerné deux cohortes différentes (2022-2023 et 2023-2024). Sur une année, le parcours comprend un présentiel de deux jours sur le pilotage de la donnée, un deuxième présentiel sur le pilotage pédagogique et trois modules en autoformation entre les deux sur la citoyenneté numérique, la cybersécurité, la protection de la donnée et les environnements professionnels.

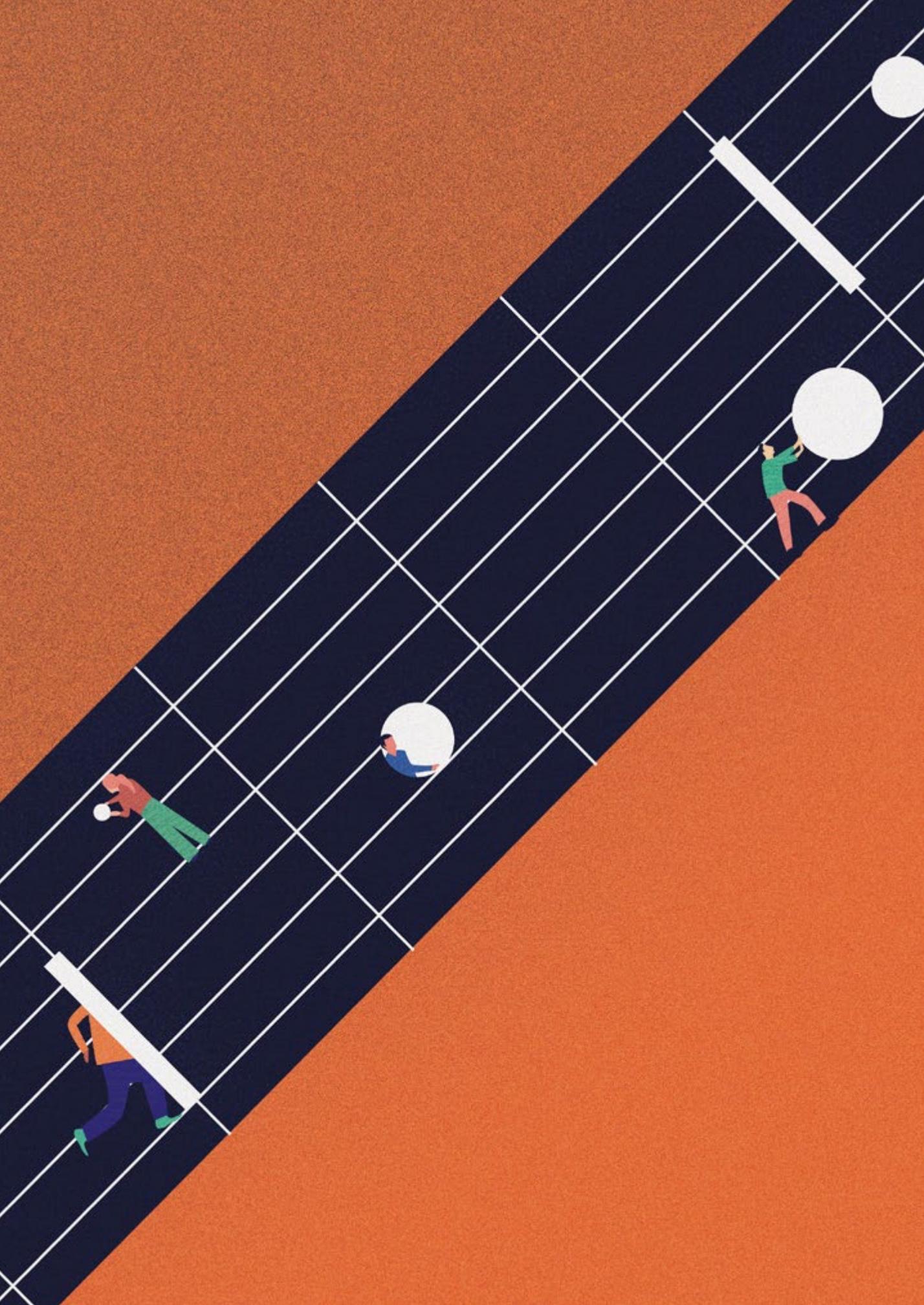
Le parcours a intégré en 2023 également In-Fine, le forum international du numérique pour l'éducation. Cet événement consacré au numérique pour les cadres de l'éducation s'est tenu – pour la troisième année consécutive – au Futuroscope, les 11 et 13 octobre 2023. Pour la première



fois, il se composait de deux journées de formation : une journée d'échanges entre porteurs de projets « Notre école, faisons-la ensemble » de la région académique Nouvelle-Aquitaine, EdTech et scientifiques du CSEN, et une journée nationale inscrite au plan national de formation coorganisée par le MENJ (DGESCO et DNE) et l'IH2EF. Le conseil scientifique de l'Éducation nationale (CSEN) et le réseau régional de recherche sur le numérique pour l'éducation (R3 NumEd) participent activement à cette organisation.

À l'issue des deux années de formation, pour la rentrée 2025, cette action de formation sera proposée au déploiement en académie.

Aujourd'hui, les attentes des cadres en matière de numérique sont hétérogènes, de la formation en intelligence artificielle à la maîtrise des outils de gestion, en passant par le pilotage de l'évaluation des élèves ou les apports du numérique dans l'animation des équipes éducatives. Les données au sein du système éducatif sont denses et riches, c'est pourquoi leur exploitation par les cadres pour mieux piloter les établissements devient essentielle. L'objectif de l'acculturation des cadres au numérique consiste aussi bien à leur assurer plus d'autonomie dans la maîtrise des outils au quotidien qu'à les aider à intégrer l'intelligence artificielle de manière éthique. Plus le numérique sera maîtrisé, plus l'humain pourra être replacé au centre des missions de l'encadrement.



HARMONISER DES COMMUNAUTÉS DE PENSÉE

« Enrichissons-nous de
nos différences
mutuelles. »

Franz Liszt

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU CŒUR DES SUJETS STRATÉGIQUES

En 2023, l'IH2EF continue de développer une approche fondée sur la construction de dynamiques coopératives nationales et internationales impliquant la recherche. En s'investissant dans les grands sujets à enjeux forts, comme l'orientation, le leadership pédagogique et le développement durable, l'Institut fédère les acteurs de l'éducation et mobilise des communautés de pensée actives.

RENFORCER LE LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE

Le leadership scolaire désigne les compétences et stratégies employées par les cadres de direction d'établissements éducatifs pour guider et inspirer leurs équipes pédagogiques. Il ne se limite pas à la gestion administrative, mais englobe l'animation d'équipes, le développement de pratiques pédagogiques innovantes et la création d'un environnement propice à l'apprentissage. L'enjeu principal est de concilier les objectifs éducatifs nationaux avec les besoins spécifiques du terrain. Cela implique de promouvoir une culture d'excellence et d'innovation, tout en veillant au bien-être et à l'inclusion de chaque élève.

Le cadre éducatif d'aujourd'hui et de demain doit donc développer sa capacité de vision, d'influence et de partage pour construire des réponses et améliorer la réussite des élèves grâce à l'intelligence collective. En conséquence, le leadership scolaire s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, mais également de développement professionnel des équipes pédagogiques, et constitue une façon nouvelle de faire vivre le collectif de l'établissement scolaire.

L'IH2EF se place en 2023 en tant qu'acteur majeur de cette problématique, au travers de différentes actions qui rassemblent des communautés d'acteurs nationales et internationales avec, pour objectif, le déploiement de dispositifs de formation adaptés dès 2024.

S'IMPLIQUER DANS LA DURÉE SUR LA QUESTION DE L'ORIENTATION

L'implication de l'Institut dans la question de l'orientation s'articule autour d'un programme adossé à la recherche, déployé durant trois années (journées d'étude, colloque international et séminaire de contact), qui mobilise et anime une communauté de cadres d'environ 400 personnes. À ces événements translationnels, il convient d'ajouter le cycle des auditeurs 2023-2024 qui a pour thème « Coproduire l'orientation des élèves ». Il vient clore cette dynamique pluriannuelle, qui vise à porter un regard alternatif sur la question de l'orientation dans les territoires.

180
PARTICIPANTS
JOURNÉES D'ÉTUDE
(2021)

240
PARTICIPANTS
COLLOQUE
INTERNATIONAL
BAC-3/+3
(2022)

160
PARTICIPANTS
SÉMINAIRE DE
CONTACT
(2023)

Atteindre un pilotage d'échelle

La politique éducative doit se décliner sur les territoires en tenant compte de leurs spécificités géographiques et sociales. Plus encore, la formation des cadres, respectant l'équité entre les participants du scolaire et du supérieur, doit permettre de contribuer à réduire les inégalités territoriales, mais aussi en matière d'inclusion et d'accès aux études, et à cultiver une certaine souplesse du système éducatif pour mieux accompagner les parcours des élèves.

Dans une logique translationnelle, les acteurs du pilotage de l'orientation sont confrontés aux apports de la recherche et, vice-versa, la recherche se nourrit de leurs retours d'expériences de terrain. Le séminaire de contact en mai 2023 a permis aux participants de travailler par groupe sur des thématiques choisies, comme l'orientation sous l'angle de l'égalité filles-garçons, de partager leurs expériences et de proposer en fin de journée une stratégie concertée.

Analyser les productions

Les trois temps de réflexion collaborative sur la question de l'orientation à l'IH2EF ont donné lieu à des livrables permettant la rédaction d'analyses, disponibles dans le dossier ressources en ligne : une synthèse des journées d'étude (2021), une réflexion sur les attentes des acteurs et des pistes de travail à l'issue du colloque (2022), et une analyse des posters après le séminaire de contact (2023). Ces éléments d'analyses permettent de mettre en lumière la grande maîtrise des pilotes de l'orientation, mais aussi certains biais et stéréotypiques dans les pratiques du pilotage.

En impulsant cette démarche autour de l'orientation, avec ses partenaires institutionnels et spécialistes du sujet, l'Institut ambitionne de construire une réflexion commune, nécessaire devant la diversité des territoires et des pratiques en cours aujourd'hui. L'IH2EF endosse le rôle de balise pour guider les acteurs éducatifs et, au-delà, construire les sciences de l'orientation pour demain.

L'IH2EF joue ici un rôle moteur dans la création et l'animation d'une communauté pensante sur un des

sujets cardinaux de l'éducation : l'orientation. Dans le prolongement logique de cet engagement, l'Institut mènera en octobre 2024 une action de formation des formateurs (en partenariat avec la DGESCO), construite grâce à tous les enseignements compilés. La doctrine de pilotage pourra alors être déployée sur l'ensemble du territoire.

Nos partenaires « orientation »

DGESCO, DGESIP, ONISEP, IGESR, CPU, COURROIE

S'ENRICHIR DE LA COMPARAISON INTERNATIONALE

L'internationalisation : une valeur ajoutée aux parcours de formation

L'observation des pratiques venues d'ailleurs et l'analyse des process éducatifs et managériaux en vigueur chez ses partenaires étrangers fertilisent les formations offertes par l'Institut à ses publics. Elles alimentent aussi un travail prospectif sur les politiques éducatives. Cette ouverture de l'Institut vers l'international est à double sens. Elle consiste à la fois à accueillir des délégations de responsables éducatifs et de chercheurs internationaux, et à proposer aux cadres en formation de participer à des séminaires d'étude à l'étranger.

Ainsi, en 2023, le colloque leadership scolaire et le cycle des auditeurs ont permis à leurs participants d'étudier les différences d'appropriation des grandes thématiques éducatives, dans différents pays, tant du point de vue des pratiques que de la recherche.

Réciproquement, l'Institut invite régulièrement des experts étrangers à intervenir dans ses formations, et accueille de nombreuses délégations et personnalités du monde éducatif venant de pays européens ou extra-européens (Espagne, Italie, Tunisie, États-Unis, notamment en 2023). L'IH2EF est un carrefour de rencontres et de croisements internationaux (colloques et séminaires de travail) qui sont autant d'occasions pour les cadres éducatifs d'ou-

vrir leur horizon que de développer leurs compétences professionnelles.

La dynamique de ces échanges est rendue possible notamment grâce au partenariat signé avec Erasmus+. L'accréditation accordée à l'Institut jusqu'en 2027 le positionne comme un acteur du rayonnement des grands programmes européens et lui permet de cultiver des échanges qui contribuent à construire des sphères d'influence au-delà de la France.

Séminaire européen sur le bien-être à l'école : une rencontre coorganisée avec l'Agence Erasmus+ France

Du 13 au 16 juin 2023, l'IH2EF accueillait 43 chefs d'établissement, formateurs et autres *school leaders* venus de 19 pays européens, afin de croiser collectivement les regards autour du bien-être à l'école.

Avec l'appui de l'Agence Erasmus+ française, le séminaire de travail a permis aux participants de découvrir le système éducatif français et certaines initiatives menées dans des écoles et des établissements particulièrement engagés. Les témoignages, les visites d'écoles, au même titre que les présentations, ont donné l'occasion à chacun de penser la question du bien-être et de la santé à l'école. Cette semaine intense a permis d'envisager des mobilités qui devraient pouvoir s'écrire au cœur de l'Europe, pour les enseignants et les élèves. Au-delà de l'ouverture culturelle sur les autres systèmes européens, ces séminaires permettent la constitution de communautés de développement professionnel.

Projet de coopération intereuropéen STESSIE

STESSIE prend appui sur un projet antérieur, intitulé BIBESOIN (Better Inspection for Better Social Inclusion), destiné à interroger comment le rôle des inspecteurs peut rendre l'école plus inclusive. Ce projet, clos en décembre 2021, avait permis de constituer un kit de ressources utiles pour dresser un comparatif des politiques éducatives autour de l'inclusion scolaire et élaborer une grille d'évaluation du degré d'inclusivité d'un établissement scolaire. Cette boîte à outils nommée TESSIE (Toolbox for Evaluating and Stimulating Social Inclusion in Education) a reçu un accueil positif des inspections générales et des ministères des pays membres de la SICI, avec une incitation forte à poursuivre les travaux en adaptant l'outil sous un format numérique. L'objectif de STESSIE (Spreading TESSIE : en français, diffuser TESSIE) est donc de transformer la banque de ressources TESSIE en une application numérique, utilisable par tous les établissements qui le souhaitent au niveau européen.

Soutenu par le financement d'Erasmus+, à hauteur de 400 000 euros, ce nouveau projet vise à développer la capacité des établissements scolaires et corps d'inspection à progresser dans l'inclusion et l'accompagnement des élèves les plus vulnérables et aux besoins particuliers.

Des partenaires engagés

STESSIE est porté par l'inspection de Flandres, la communauté autonome de Madrid, celle du Pays basque espagnol, un établissement scolaire témoin dans la communauté autonome d'Alicante et Valence, Malte, la Serbie, l'Estonie, la Bulgarie et l'université de Gand en Belgique, la SICI (Standing International Conference of Inspectorates, Conférence internationale permanente des inspections) et l'IH2EF.



Rencontre des partenaires du projet STESSIE à l'IH2EF en 2023.

Après son lancement à Bruxelles, en février 2023, STESSIE a réuni ses partenaires à l'IH2EF, du 26 au 30 juin 2023, à l'occasion de leur première rencontre transnationale (*training event*). Ces séminaires de travail sont organisés à tour de rôle dans chaque pays engagé. Ils permettent aux acteurs du groupe de travail de comprendre les spécificités de chaque système éducatif et sa vision de l'inclusion en éducation, de rencontrer les établissements scolaires, et de tester l'application sur le terrain auprès d'établissements scolaires témoins. Chaque rencontre transnationale est, par ailleurs, suivie d'un événement de dissémination (*multiplier event*) permettant de partager les avancées du projet, d'échanger entre partenaires les doutes et interrogations, et de recueillir leurs avis critiques.

Les retours utilisateurs favorisent l'optimisation continue de l'outil et garantissent une adéquation totale avec les usages. Les IT-meetings, ou groupes de travail numérique, se concentrent pour leur part sur la construction de STESSIE 2.0, l'application numérique d'évaluation, chantier piloté par l'IH2EF et soutenu par les expertises de l'écosystème « Poitiers, capitale de l'éducation et de la formation ».

Ce projet de 36 mois, qui court jusqu'en 2025, connaîtra sa prochaine étape en mars 2024, à San Sebastian en Espagne, à l'occasion d'un *training event* : il réunira l'ensemble des parties prenantes autour de la découverte du système éducatif de la communauté autonome du Pays basque et offrira, notamment, une mise en situation du prototype de l'application numérique auprès d'élèves.

PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ FILLES-GARÇONS



Pour la troisième année consécutive, le sujet de l'égalité filles-garçons est au cœur d'une formation hybride conçue par l'IH2EF en lien avec les référents académiques. Destinée aux chefs d'établissement du second degré, cette formation continue est centrée sur la transformation des leviers pédagogiques pour les faire monter en compétences sur cette question et dans leur mission de leadership, et les accompagner dans l'intégration systémique d'actions en faveur d'une éducation plus égalitaire.

40
HEURES
DE FORMATION

120
PARTICIPANTS
PAR AN

Personnels de direction
(chefs et adjoints)
3 places pour
les inspecteurs, à titre
expérimental en vue
de la création d'une formation
spécifique



Le parcours de formation hybride, avec des apports théoriques et des mises en pratique, a été pensé en lien avec la mise en place d'un label national pour l'égalité filles-garçons (à la suite du rapport Béjean-Ringard-Roiron), proposé aux établissements depuis mars 2022, et s'articulant autour de cinq leviers : le pilotage de l'établissement, la formation des personnels, la politique éducative et la vie scolaire, la pédagogie mixte et égalitaire, les partenariats et le rayonnement.



Avec la volonté d'être un levier au changement, cette formation s'étend sur un an et demi pour laisser le temps aux chefs d'établissement de mettre en place des actions concrètes et de soutenir un projet d'établissement qui feront ensuite l'objet d'un retour d'expérience.

Dans son prolongement, le parcours de formation fait émerger des communautés actives, notamment avec la possibilité d'une mobilité internationale, organisée par l'IH2EF, pour observer la mise en œuvre d'actions autour de l'égalité filles-garçons à l'étranger.

TRAVAILLER AVEC LE RÉSEAU DES ÉCOLES DE SERVICE PUBLIC (RESP)

Les 34 écoles du RESP mutualisent des méthodes et organisent des formations ouvertes à des publics intercatégoriels. Des écoles peuvent s'associer pour coconstruire des programmes accessibles à tous les personnels de la fonction publique, et former des groupes de travail transversaux comme celui constitué par les chargés de communication sur l'attractivité des métiers de la fonction publique, auquel l'IH2EF participe activement.

Autour des enjeux de climat et de bien-être au travail, l'IH2EF a rejoint le groupe « soft skills », qui réunit une dizaine d'écoles du RESP avec l'objectif de trouver un accord sur une définition et un référentiel communs. Chacune des compétences, par exemple la coopération, fera l'objet d'une fiche technique pour établir la manière de travailler ensemble au développement de cette compétence et définir quelles modalités peuvent permettre de la renforcer en formation. Le groupe s'appuie sur les enseignements de la recherche, notamment un webinaire de démarrage avec l'intervention de deux chercheurs.



FAIRE RÉSONNER LES MÉTIERS DE L'ENCADREMENT

« Le directeur musical ne peut plus se contenter de diriger ses concerts et s'en aller. Il doit s'impliquer dans la vie de l'orchestre et dans son rayonnement à l'extérieur. »

Daniel Harding

DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ DES CARRIÈRES DE L'ÉDUCATION

En 2023, l'IH2EF renforce sa démarche de valorisation des métiers de l'encadrement au travers de différentes actions marquantes. Grâce à sa participation active au sein du RESP, sa présence au Salon des grandes écoles et la diffusion ciblée de son actualité et de ses ressources, l'Institut promeut, auprès de nombreux publics, les voies d'accès et les métiers possibles de l'encadrement (administratifs et pédagogiques) dans les ministères de l'ENJ et de l'ESR.

CIBLER LES ÉTUDIANTS

L'IH2EF aux côtés du RESP au Salon des grandes écoles

Les 7 et 8 octobre 2023, l'IH2EF participait au Salon des grandes écoles avec le réseau des écoles de service public (RESP), au parc des expositions de Paris, porte de Versailles. Cet événement, qui représentait les différentes filières, a permis de partager informations et modalités de recrutement de l'Éducation nationale auprès des lycéens et étudiants, en poursuivant deux objectifs :

- travailler l'attractivité des métiers de la fonction publique, particulièrement dans l'Éducation nationale, grâce à la présentation des fonctions d'encadrement ;
- créer des vocations : présenter les débouchés possibles et projeter les carrières de l'Éducation nationale sur plusieurs années. À cette occasion, l'IH2EF a conçu un flyer expliquant la fonction des personnels de l'Éducation nationale en valorisant les qualités nécessaires à ces métiers.



Durant deux jours, des lycéens et des étudiants ont pu prendre connaissance du large panel de possibilités offertes dans l'encadrement, auprès des personnels mobilisés pour l'occasion. Contrairement à certaines écoles du service public, les particularités liées aux métiers de l'encadrement dans l'Éducation nationale n'offrent pas de voie d'accès direct à une formation puis à une titularisation postbac ou postétudes. La présence de l'Institut auprès de ces publics est donc une vraie opportunité pour susciter de l'intérêt dès les premières réflexions de l'orientation universitaire et peut-être inspirer les cadres de demain.

L'Institut était ainsi représenté au sein de l'espace « Éducation, bibliothèque, sport », aux côtés de ses partenaires*. Le service public était donc largement mis à l'honneur à l'occasion du salon. Une conférence inédite était consacrée aux emplois d'encadrement ouverts dans le secteur public. Elle était animée par quatre représentants du service public : Maryvonne Le Brignonen, directrice de l'INSP ; Nathalie Marcerou-Ramel, directrice de l'ENSSIB et présidente du RESP en 2023 ; Isabelle Richard, directrice de l'EHESP ; Belkacem Mehaddi, directeur de l'INET.

Dans cette même dynamique, l'IH2EF prévoit de lancer du 25 au 27 novembre 2024 une 2^e édition des journées portes ouvertes dédiées à la découverte des métiers de l'encadrement, qui avaient rassemblé 250 participants en 2022. Également, l'Institut inscrit son action de valorisation des talents et des perspectives professionnelles dans l'éducation en s'inscrivant plus largement dans les Cordées de la réussite, avec l'objectif que l'accompagnement à l'orientation des élèves soit un réel levier d'égalité des chances.



Charles Torossian, directeur de l'IH2EF, et Stéphanie Laforge, cheffe du département de l'expertise et des partenariats, au Salon des grandes écoles.

Accompagner les préparatoires aux concours

Dans le cadre de la préparation aux concours de personnels d'encadrement, chefs d'établissement ou inspecteurs des 1^{er} et 2nd degrés, deux modules d'autoformation sont disponibles sur M@gistère, l'un accessible à tous les candidats, l'autre intégré à la préparation dispensée en académie. Pour les développer, deux groupes de travail ont été créés. Outre la mise à jour des parcours en autoformation, ils se sont consacrés à la préparation d'un séminaire à destination des formateurs académiques, avec un double objectif : valoriser l'attractivité des métiers de l'encadrement et montrer l'importance du binôme personnel de direction/inspecteur dans l'approche métier. L'objectif est aussi d'accompagner les préparatoires à aller au bout de leur démarche.

ÉLARGIR LE PUBLIC DES AUDITEURS AU-DELÀ DE L'ÉDUCATION

5^e cycle des auditeurs : l'orientation en question

Dès le mois de septembre 2022, les annonces gouvernementales ont fait de la question de l'orientation un sujet majeur. De la réforme du lycée, qui donne aux parcours une position centrale, aux journées « découverte des métiers » dès la 5^e, de la réforme de la voie professionnelle à la valorisation de l'apprentissage, de la gestion massive d'étudiants à une approche plus individualisée : toutes les composantes du système éducatif interrogent leur

* Parmi lesquels l'EHESP (l'École des hautes études en santé publique), le CREPS (Centre de ressources, d'expertise et de performance sportive) et l'ENSSIB (l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques).

rapport et leur contribution à l'accompagnement du parcours des élèves et à leur réussite.

C'est pourquoi le cycle des auditeurs 2023-2024 « Coproduire l'orientation des élèves : parcours et réussite du lycée à l'université » propose de porter un regard sur le processus d'orientation des élèves du bac-5 au bac+5. Il interrogera le sujet selon trois séquences qui structureront l'approche réflexive des auditeurs :

- l'insertion professionnelle des jeunes ;
- l'action publique nationale et européenne ;
- le parcours de formation des jeunes.

400
PRISES
DE CONTACT

Dans le cadre de ce 5^e cycle des auditeurs, le prochain colloque (février 2024) « Parcours et chemin d'orientation en Europe » ouvrira pour la première fois le parcours à des partenariats : l'ONISEP, France Éducation internationale, et l'association des auditeurs IH2EF, formée à la suite du 1^{er} cycle, qui permet aux anciens auditeurs de contribuer au rayonnement du cycle, notamment par la rédaction d'articles universitaires ou des interventions..

250
CANDIDATURES

170
DOSSIERS
PRÉSÉLECTIONNÉS

26
AUDITEURS

En 2023, une enquête de suivi de cohorte a été menée auprès des 84 anciens auditeurs des quatre promotions précédentes. Les apports remarquables du cycle sont notamment une vision à 360 degrés qui regarde l'école avec un pas de côté, un effet « accélérateur de carrière » qui a permis à plusieurs auditeurs d'entamer une mobilité professionnelle de haut niveau et, enfin, une dimension collective dont témoigne la production d'un rapport écrit par 26 personnes.

10
SESSIONS

2
SÉJOURS D'ÉTUDE

De septembre 2023
à juin 2024

Le cycle des auditeurs est une tête de pont pour ouvrir l'IH2EF à l'international, notamment grâce aux séjours à l'étranger qui favorisent les comparaisons européennes. Dans le même temps, il étend la sphère d'influence de l'Institut.

6^e cycle des auditeurs : un nouveau cap

Le cycle des auditeurs, désormais bien identifié pour l'expertise à laquelle il conduit ses participants, commence à convaincre des candidats au-delà de la sphère éducative, dans le journalisme ou l'entrepreneuriat. En préparation de son prochain cycle 2024-2025, l'IH2EF entend nourrir la diversité des profils et prendre deux nouvelles directions.

L'une consiste à entrer dans un nouveau modèle économique, impliquant que les personnes non issues des MENJ et MESR s'acquittent d'un droit d'inscription. Cette démarche, nouvelle pour l'Institut, nécessitera le développement d'une approche par la relation client et le marketing. L'autre réside dans le choix même du prochain sujet, pensé par le conseil scientifique de l'Institut, qui va faire évoluer la dimension du cycle dans une vision plus prospective : l'autonomie et la responsabilité des cadres comme leviers de la transformation, de la qualité et de l'efficacité. Jusqu'à présent, le cycle des auditeurs questionnait des faits de société percutant le système éducatif. Cette question autour des ressources humaines et du pilotage des établissements nécessitera de penser l'école à dix ans et de porter un regard prospectif.

La préparation d'un tel cycle suppose un travail en amont important. Durant toute l'année 2023, le chef de projet a préparé l'architecture du cycle 6 en menant une série d'entretiens selon les indications du conseil scientifique de l'IH2EF. Le cycle 6 ouvrira sa campagne de candidature le 11 mars 2024.



METTRE EN MUSIQUE DE NOUVEAUX ENJEUX

« Le terme symphonie signifie pour moi : avec tous les moyens techniques à ma disposition, bâtir un monde ! »

Gustav Mahler

ENGAGER LA FORMATION SUR DE NOUVELLES VOIES

L'IH2EF poursuit en 2023 la construction d'une offre de formation ciblée et adaptée à la pratique et aux exigences des cadres de l'Éducation nationale, en s'adaptant aux mutations sociétales et réglementaires fixées par les ministères. Ainsi, pour soutenir la mise en œuvre des politiques publiques, l'Institut s'ouvre à des sujets stratégiques et transversaux : le service national universel, la responsabilité environnementale de l'enseignement supérieur, les valeurs de la République, l'intelligence économique.

DÉVELOPPER LE SERVICE NATIONAL UNIVERSEL

Créé en 2019, le service national universel (SNU) s'adresse aux jeunes âgés de 15 à 17 ans auxquels il propose de participer à un séjour de cohésion de 12 jours dans des centres SNU dédiés, en dehors de leur région d'appartenance.

Depuis sa création, l'Institut est chargé de la formation des référents académiques pour le SNU, des cadres de la délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (DRAJES) et du service départemental à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (SDJES). Entre le 1^{er} et le 3 mars 2023, a eu lieu à l'IH2EF la deuxième édition du séminaire national pour la formation des référents académiques du SNU : 100 référents et 40 intervenants ont été incités à participer à des conférences plénières, des ateliers de pilotage ou techniques, ou encore à des rencontres avec les nombreux acteurs clés du déploiement du SNU.

L'ouverture institutionnelle du séminaire était assurée par Sarah El Haïry, secrétaire d'État chargée de

la jeunesse et du SNU, Corinne Orzechowski, préfète, déléguée générale au SNU, Yves Boero, chef de service, adjoint au directeur de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) et Charles Torossian, directeur de l'IH2EF.

L'implication de l'Institut sur ce sujet en 2023 prend une nouvelle dimension qui s'illustre par un doublement du nombre de jeunes volontaires attendus en 2024, passant de 40 000 jeunes par an, jusqu'en 2023, à 80 000 jeunes attendus en 2024.

Cette augmentation des volontaires est notamment due au fait que, pour la première année, des lycées et classes engagés seront acteurs du dispositif. Dans ces établissements, les professeurs pourront directement proposer aux élèves de participer au SNU dans le cadre du lycée, ce qui vient renforcer la communication auprès des jeunes.

Afin d'accompagner la création des centres SNU permanents et pour assurer l'accueil des jeunes dans les meilleures conditions, l'IH2EF, en relation

avec la direction générale au SNU (DGSNU), a développé une formation spécifique pour les directeurs de centres et leurs adjoints.

L'équipe dédiée de l'Institut travaille ainsi depuis septembre 2023, en partenariat avec la DRAJES et le SDJES, à la création et au déploiement d'une formation de trois semaines (78 heures) en présence à l'IH2EF qui impliquera l'ensemble des acteurs engagés dans la mise en œuvre du SNU. Ce développement a nécessité une mobilisation intense pour avoir la capacité d'accueillir les participants sur trois modules d'une semaine, du 8 janvier au 9 février 2024, les premiers séjours de cohésion démarrant le 12 février 2024.

L'objectif de cette formation initiale est d'accompagner les nouveaux directeurs et directeurs adjoints au pilotage d'un centre, dans le cadre de leur prise de poste, grâce à une montée en compétences rapide et opérationnelle dans de nombreux domaines (des ressources humaines au juridique en passant par la logistique) afin de garantir la qualité de l'organisation et de l'encadrement des séjours de cohésion.

Les directeurs, aux profils variés (anciens militaires, chefs d'établissement, cadres de la jeunesse et des sports, de l'éducation populaire), seront aussi formés aux questions liées aux besoins spécifiques des jeunes, notamment grâce à l'intervention d'experts issus de divers services (police judiciaire de la jeu-

nesse, DGSNU, inspection générale, référents académiques) :

- acquérir des savoirs fondamentaux en cas de crise ;
- prendre en compte les besoins de l'adolescence (psychologie, recueil de la parole, violence) ;
- projet pédagogique (sorties culturelles en fonction des territoires, construction du citoyen) ;
- valeurs de la République ;
- sport et cohésion ;
- ouverture culturelle et interventions de professionnels ;
- rallye de synthèse : nouveauté du SNU pour permettre aux jeunes de réviser les apports du séjour.

Pour s'adapter et construire des formations de qualité sur ce sujet émergent à l'Institut, les ingénieurs de formation ont participé à un séjour de cohésion, se sont imprégnés de l'environnement et du fonctionnement de la DGSNU et ont pu assister au RETEX national organisé à la suite du séjour de cohésion en 2023 qui rassemblait les référents académiques SNU.

Centré sur la construction du citoyen, le SNU permet à l'IH2EF d'élargir son champ d'expertise de la formation à de nouveaux publics.

METTRE LES VALEURS DE LA RÉPUBLIQUE AU CŒUR DE LA FORMATION INITIALE

Les principes républicains : un enjeu fort du service public

Au cœur des missions qui les attendent, les futurs cadres du service public devront encourager les coopérations pour faire naître des initiatives vertueuses autour des principes républicains. Cette thématique fait donc l'objet de sessions dédiées au cours de leur formation initiale. Engagé sur ce sujet auprès de son public d'encadrants de l'Éducation nationale, l'IH2EF coorganisait et accueillait, fin sep-

tembre 2023, le séminaire national de rentrée des équipes académiques « Valeurs de la République ». L'Institut s'investit également dans la production de ressources documentaires écrites, audio ou vidéo pour accompagner cette formation et approfondir les connaissances des cadres.

Le sujet est au cœur de la formation des cadres et occupe un temps important en mêlant à la fois une approche conceptuelle pour comprendre les enjeux et une approche très pratique pour régler les

situations. Travailler ces deux dimensions est essentiel pour savoir réagir face aux atteintes des valeurs de la République. Seuls la compréhension de ces atteintes et l'encouragement au dialogue peuvent permettre aux cadres de l'Éducation nationale de lever les freins au respect des valeurs républicaines et de mieux réagir face aux peurs à la fois des élèves, des familles et des personnels.

Le premier séminaire national des équipes académiques « Valeurs de la République »



Avec ses partenaires – le pôle Valeurs de la République à l'école, au sein du MENJ, le Conseil des sages de la laïcité et des valeurs de la République et la DGESCO –, l'IH2EF a organisé pour la première fois, en septembre 2023, le séminaire national des équipes académiques

« Valeurs de la République ». Placées sous l'autorité du recteur, ces équipes ont pour mission, depuis cinq ans, de prévenir les atteintes à la laïcité au travers de la formation des personnels d'encadrement, des personnels d'éducation et des professeurs, et de soutenir les professeurs et personnels dans leurs missions quotidiennes en proposant des réponses unifiées au regard du droit et appropriées à la gravité des situations signalées. À l'occasion des 5 ans de ce dispositif, l'IH2EF a réuni les experts du sujet dans l'objectif de faire vivre le réseau, d'apporter des éclairages sur les dernières évolutions du cadre réglementaire et d'accompagner la mise en œuvre des priorités fixées par le ministre. C'était pour eux l'occasion de faire le bilan des actions de formation nationale, de suivre la mise en œuvre des actions publiques et, plus largement, de partager leur expérience dans un contexte réglementaire et social en forte évolution.

RESP : un hackathon pour encourager les coopérations en faveur des principes républicains

Dans le cadre du RESP, l'IH2EF accueillait, du 9 au 13 octobre 2023, une vingtaine de cadres en formation initiale auprès d'autres écoles du RESP, autour des valeurs de la République. Cette session interécoles, organisée sous forme de hackathon, souhaitait encourager la coopération interservices sur un temps court, afin d'aboutir à des propositions d'actions concrètes.

Au cours d'un programme contraint composé de conférences, de jeux, d'ateliers de créativité et d'échanges, les cadres ont débattu autour des principes républicains avec l'objectif de produire des propositions concrètes et leurs modalités de déploiement opérationnel sur des sujets d'actualité : l'égalité filles-garçons, la liberté d'expression et l'accès aux soins.



Dossier thématique complet : Laïcité et valeurs de la République de l'école à l'université



CULTIVER L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE AU SEIN DU SYSTÈME ÉDUCATIF

L'intelligence économique est diversement considérée comme un processus dynamique, une culture organisationnelle, une méthode de travail, une forme de gouvernance, une approche de réflexion et d'action, une stratégie ou même un champ de recherche. Son objectif principal est de se positionner en état de vigilance afin de protéger et de promouvoir les intérêts stratégiques d'un État, d'une entreprise, d'une région ou d'un établissement de recherche, en renforçant sa compétitivité. Face à des menaces protéiformes, il existe un réel besoin de développer les capacités d'anticipation, d'adaptation, d'analyse et d'influence de notre système éducatif et d'enseignement français.

Le rapport intitulé « Cinq plans pour reconstruire la souveraineté économique », déposé par les membres de la commission des affaires économiques du Sénat le 6 juillet 2022, souligne la nécessité de « massification » de formations à l'intelligence économique au travers de la formation d'experts mais également de la sensibilisation de citoyens. À cet effet, les membres proposent d'introduire des modules de formation à l'intelligence économique dans notre système éducatif et d'enseignement public.

L'IH2EF dispose des capacités pour porter un rôle clé sur ce sujet et c'est pourquoi l'Institut a engagé une réflexion depuis septembre 2023.

La démarche de l'IH2EF vise à identifier dans l'enseignement supérieur et l'enseignement scolaire les menaces d'ingérence étrangère et à accompagner les responsables éducatifs pour faire face à ces menaces. En effet, la formation existe déjà dans certains domaines où la menace (comme la captation de données et d'informations par des nations étrangères) est clairement identifiée. C'est le cas particulièrement des laboratoires de recherche comme le CNRS. En revanche, dans certains établissements scolaires, comme les lycées proposant des sections internationales, des sections d'enseignement supérieur ou des filières professionnelles particulières, les cadres ne sont pas suffisamment sensibilisés à cette question. L'intelligence économique est pourtant le moyen efficace de transformer une menace en opportunité.

L'IH2EF mobilise donc un spécialiste de l'intelligence économique, en partenariat avec l'IAE de Poitiers, pour cartographier les risques dans le scolaire et l'enseignement supérieur, et identifier les formations existantes afin de définir les besoins en formation dans ce domaine pour 2024. Il pourra notamment s'agir d'ajouter certains modules dédiés à des parcours de formation, comme celui des directeurs d'établissement dans le supérieur.

FORMER AUX ENJEUX DU CLIMAT ET DE LA BIODIVERSITÉ



Depuis la rentrée scolaire 2023, les enjeux liés au climat et à la biodiversité sont intégrés aux parcours de formation initiale et/ou continue des personnels de direction et d'inspection.

Cette formation proposée par le CNED, au travers du B.A.-BA du climat et de la biodiversité, permet à toutes les personnes qui le souhaitent d'acquérir les connaissances fondamentales sur ces sujets. Elle est le fruit d'une collaboration entre experts scientifiques reconnus et experts de la pédagogie numérique. Grâce à une

convention signée avec le CNED, l'IH2EF disposera d'une version adaptée pour les cadres à partir de 2024.

B.A.-BA du climat



DONNÉES CLÉS 2023

Données basées sur un échantillon représentatif
des dispositifs de formation

Pour retrouver l'ensemble des évaluations
de nos actions

<https://www.ih2ef.gouv.fr/qualite-et-evaluation-des-formations-ih2ef>



Satisfaction par dispositif

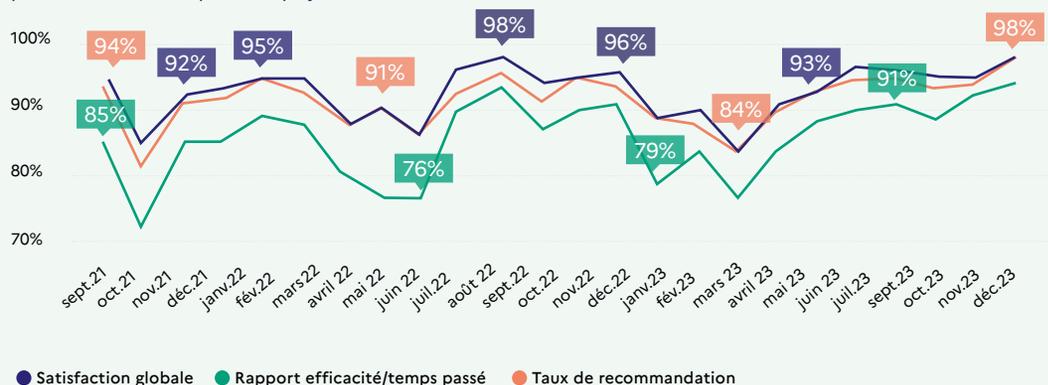
01	9,7	Prise de parole en public
02	9,6	Gestion de crise et prévention en milieu scolaire F3
03	9,5	Cycle de formation des DGS de l'ESR
04	9,2	Cycle des auditeurs
05	9	Culture du dialogue social et de la négociation en EPLE
06	8,9	Connaître et utiliser les médias sociaux
07	8,8	Formation des nouveaux directeurs délégués à la formation professionnelle et technologique (DDFPT)
08	8,8	Journées d'étude intermétiers de l'ESR - Plan climat-biodiversité et transition écologique
09	8,7	Responsabilités juridiques et financières des chefs d'établissement en EPLE
10	8,6	Plan d'accompagnement managérial - Volet 2 : Les compétences du manager (cohorte 1)
11	8,5	Parcours d'adaptation à l'emploi des nouveaux agents comptables nommés à la rentrée 2022
12	8,5	Directeurs d'école académique de la formation continue (EAFC)
13	8,3	Journées des IA-IPR EVS et IEN IO
14	8,2	Séminaire des équipes académiques Valeurs de la République
15	7,8	Adaptation à l'emploi - Nouveaux proviseurs de lycée professionnel
16	7,7	Formation initiale des inspecteurs
17	7,7	Cycle de formation des attachés d'administration de l'État
18	7,5	Formation initiale des personnels de direction
19	7,1	Cycle de formation des DGS de l'ESR - Module prise de fonction
20	6,5	Formation continue - Directions des examens et concours des rectorats

Perception du rapport efficacité/temps



ÉVOLUTION PAR MOIS DE SEPTEMBRE 2021 À DÉCEMBRE 2023

pour l'ensemble des dispositifs déployés en 2023



Échantillon des coûts de formations

Les coûts consolidés intègrent la gestion du bâti y compris les fluides et le gardiennage, les salaires des agents de l'IH2EF répartis au prorata, la valorisation des interventions gratuites des hauts cadres des ministères, la rémunération annexe des intervenants extérieurs, le coût du logement sur place des stagiaires (résidence interne, restauration, résidence hôtelière) etc. Seuls les transports académie-IH2EF ne sont pas pris en compte car ils restent à charge des académies ou des établissements d'enseignement supérieur.

Gestion de crise et prévention en milieu scolaire F3

Formation initiale des médecins scolaires

Cycle des auditeurs

Formation initiale des personnels de direction

Formation initiale des inspecteurs

Cycle de formation des attachés d'administration de l'État

Formation des nouveaux directeurs délégués à la formation professionnelle et technologique (DDFPT)

Culture du dialogue social et de la négociation en EPLE

Parcours d'adaptation à l'emploi des nouveaux agents comptables nommés à la rentrée 2022

Adaptation à l'emploi - Nouveaux proviseurs de lycée professionnel

Cycle de formation des DGS de l'ESR

Directeurs d'école académique de la formation continue (EAFC)

Formation des nouveaux DDFPT

Formation continue - Directions des examens et concours des rectorats

Plan d'accompagnement managérial - Volet 2 : Les compétences du manager (cohorte 1)

Prise de parole en public

Connaître et utiliser les médias sociaux

Séminaire des équipes académiques Valeurs de la République

Responsabilités juridiques et financières des chefs d'établissement en EPLE

Cycle de formation des DGS de l'ESR - Module prise de fonction

Journées d'étude intermétiers de l'ESR - Plan climat-biodiversité et transition écologique

PRÉSENTS	DURÉE PAR PERSONNE EN HEURE (P+2D)	COÛT TOTAL FORMATION	COÛT ANNUEL DU DISPOSITIF PAR PERSONNE	COÛT /J*N	C/(H*RAC(N))
52	30	69 937 €	1 340 €	268 €	323 €
15	606	476 729 €	32 478 €	322 €	205 €
25	183	489 832 €	19 541 €	641 €	535 €
839	119	2 375 457 €	2 929 €	142 €	687 €
331	124	1 152 273 €	3 477 €	168 €	509 €
271	71	454 329 €	1 783 €	142 €	391 €
119	16	53 331 €	448 €	173 €	315 €
70	23	42 146 €	602 €	157 €	219 €
51	24	39 924 €	791 €	198 €	234 €
218	12	104 619 €	480 €	240 €	591 €
30	12	17 626 €	581 €	291 €	267 €
26	24	30 040 €	1 141 €	285 €	244 €
180	12	69 200 €	385 €	193 €	430 €
67	12	35 053 €	522 €	261 €	356 €
228	15	116 283 €	509 €	197 €	497 €
52	6	30 390 €	584 €	584 €	702 €
67	19	50 077 €	747 €	231 €	315 €
113	12	49 424 €	439 €	219 €	388 €
181	73	208 685 €	1 153 €	95€	213 €
20	12	15 664 €	803 €	402 €	296 €
122	12	92 222 €	753 €	377 €	695 €

Le budget

Budget exécuté 2023

		EN A.E	EN C.P
Programme 214	H.T2	4 644 650 €	4 193 825 €
	T2	595 748 €	595 748 €
	TOTAL	5 240 398 €	4 789 573 €
Programme 150		258 178 €	361 938 €
	TOTAL	5 498 576 €	5 151 511 €

Crédits notifiés 2024

		EN A.E	EN C.P
Programme 214	H.T2	3 194 737 €	3 390 218 €
	T2	596 727 €	596 727 €
	TOTAL	3 791 464 €	3 986 945 €
Programme 150		200 000 €	202 241 €
	TOTAL	3 991 464 €	4 189 186 €

NOTRE 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

Monsieur Thierry LE GOFF, secrétaire général, président du conseil d'orientation de l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation.

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

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

Monsieur Boris MELMOUX-EUDE, 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.

Monsieur Raphaël MULLER, directeur de l'encadrement.

Madame Valérie CABUIL, présidente de la Conférence des recteurs.

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

Madame Fabienne BLAISE, rectrice déléguée pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation de la région académique Grand Est.

Monsieur Guillaume GELLÉ, président de France Universités.

Monsieur Emmanuel TRIZAC, président de l'École normale supérieure de Lyon.

Monsieur Daniel AUVERLOT, président du Conseil d'évaluation de l'école.

Madame Sandrine LAIR, inspectrice académique, directrice académique des services de l'Éducation nationale.

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

Madame Véronique BALBO-BONNEVAL, directrice de l'Institut des hautes études pour la science et la technologie.

Monsieur Alain PICHON, président du conseil départemental de la Vienne.

Membres du conseil scientifique

Madame Frédérique ALEXANDRE-BAILLY, directrice générale de l'Office national d'information sur les enseignements et les professions.

Madame Annie BARTOLI, professeur des universités – Université de Versailles Saint-Quentin.

Monsieur Alain BOISSINOT, recteur honoraire.

Madame Gwénaële CALVÈS, professeur de droit public, membre du conseil des sages de la laïcité et des valeurs de la République – Université de Cergy Pontoise.

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

Madame Céline HUSSON-ROCHCONGAR, directrice de recherche – Institut national du service public.

Monsieur Sébastien JAKUBOWSKI, directeur de l'Institut national supérieur du professorat et de l'éducation 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 de Lille.

Monsieur Romuald NORMAND, professeur des universités – Université de Strasbourg.

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, membre du conseil scientifique du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports.

Monsieur Stéphan VINCENT-LANCRIN, analyste senior – Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement de l'OCDE.

www.ih2ef.gouv.fr