

Rapport d'activité 2022

L'ACTION AU SERVICE
DE LA QUALITÉ



I H 2 E F



Conduire l'Institut vers l'excellence



L'ÉDITO DE CHARLES TOROSSIAN

Directeur de l'IH2EF



Avec un retour progressif des publics en présentiel à l'Institut et un niveau d'activité similaire à l'avant-covid, l'année 2022 marque l'adoption d'un nouveau projet stratégique structurant (2022-2027), au bénéfice du développement durable, de l'expertise et des talents.

Plusieurs initiatives de portée nationale impactantes ont permis à l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) de mobiliser les acteurs de son écosystème et d'attirer de nouveaux publics: l'organisation d'un colloque translationnel à la faveur du continuum «scopus» (en février), une conférence ministérielle liée à la présidence française du Conseil de l'Union européenne (en mars) et des premières journées «portes ouvertes» (en novembre) dédiées à la promotion des métiers de l'encadrement, notamment au cœur de «Poitiers, capitale de l'éducation et de la formation». L'IH2EF réaffirme son positionnement singulier ainsi que son rôle déterminant dans le développement professionnel des cadres pédagogiques et administratifs des ministères éducatifs.

Par des ambitions renouvelées à cinq ans qui placent l'usager et la qualité au centre de son action, l'Institut porte une vision qui se décline dans des choix d'ingénierie innovants, un enrichissement de son offre de services et une forte capacité à nouer des collaborations scientifiques et partenariales fructueuses.

Ce prisme de la qualité, laquelle s'exprime tant par l'adossement à la recherche, l'évaluation des dispositifs, la transparence des actions que par l'évolution des pratiques, constitue le fil rouge du présent document.

Outre des éléments quantitatifs d'activité, comparables car appréciés dans la durée, il expose plusieurs «chantiers» et réalisations probantes, signes d'évolutions majeures et de la vocation de l'Institut à nourrir la professionnalisation des cadres, la qualité et la performance de l'action publique en matière d'éducation.

Naturellement prospectif au regard des enjeux à venir et tourné vers l'accompagnement des réformes en cours, je souhaite que ce rapport annuel éclaire concrètement le lecteur et que, vingt-cinq ans après l'installation de l'École supérieure des personnels d'encadrement du ministère de l'Éducation nationale (ESPEMEN), il lui permette de prendre la pleine mesure des avancées internes et des synergies en présence au bénéfice des compétences «métiers» et transverses des cadres d'aujourd'hui et de demain.

Sommaire

L'IH2EF en chiffres

p. 5

Témoignages d'experts

p. 6

Retour sur

les temps forts 2022

p. 10

Faire grandir l'Institut

p. 23



Coconstruire
avec la recherche

p. 24



Transformer les pratiques
pour accompagner
les trajectoires

p. 32



Garantir
la transparence

p. 44



Cultiver l'ouverture, créer
un lieu de partage

p. 50



Créer de la valeur
pour demain

p. 56

Données clés 2022

p. 58

Notre gouvernance

p. 64

L'IH2EF en chiffres

11 897 stagiaires

en 2022

36 014 JOURNÉES

STAGIAIRES

395 SESSIONS

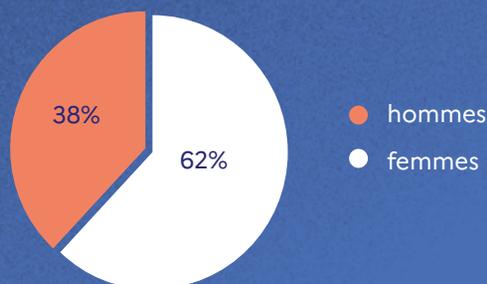
DE FORMATION

1 638 INTERVENANTS

4,7 M€ BUDGET 2022

(hors masse salariale)

72
collaborateurs



Âge moyen :

50 ans et 1 mois

4 amphithéâtres

1 Centre de la ressource et de la donnée

1 laboratoire d'hybridation

38 espaces de formation

1 restaurant de 430 couverts

1 résidence de 104 chambres

4 appartements pour les séjours de longue durée et pour l'accueil de chercheurs en résidence

10 700 m² d'espaces de formation et de travail

MOBILITÉS

6 NOUVELLES ARRIVÉES

1 cheffe de projet issue du redéploiement interne

2 expertes ingénieures de formation

1 conseiller expert auprès du directeur, responsable de l'enseignement supérieur et de la recherche

2 techniciens informatiques

TÉLÉTRAVAIL

78%

des agents de l'IH2EF sont télétravailleurs

84% avec 2 jours de télétravail par semaine

14% avec 1 jour de télétravail

2% avec 1,5 jour de télétravail

Nos experts témoignent sur...



Aurélie Dupré

Chercheuse en sciences de l'éducation et de la formation

→ Laboratoire CIREL, UNIVERSITÉ DE LILLE

L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES

L'IH2EF s'est engagé cette année dans une démarche de transformation pédagogique visant à renforcer la mise en œuvre de l'approche par compétences dans ses cursus de formation. L'objectif est de dépasser l'affichage d'un référentiel de compétences pour mener une réflexion profonde sur les contenus de formation et les pratiques pédagogiques. L'ambition est bien de faire évoluer l'expérience de formation vécue par le stagiaire afin de le rendre « acteur » du développement de ses compétences en lui offrant la possibilité de personnaliser son parcours de formation et de suivre sa progression.

Le travail s'est appuyé sur les travaux de Jacques Tardif, chercheur québécois, et sur la méthodologie construite par l'équipe de recherche en sciences de l'éducation et de la formation de l'Université de Liège (LABoratoire de soutien aux synergies éducation technologies - Labset).

Les référentiels de compétences des parcours statutaires ont ainsi été repris de manière à souligner les « savoir-agir complexes » (Tardif, 2006) visés par les formations. Pour chaque compétence, des trajectoires de développement construites par paliers permettent aux stagiaires de se positionner et d'apprécier leur progression. Le travail se poursuit afin de faire évoluer les modules de formation et d'introduire une démarche d'e-portfolio.

Complémentairement, l'Institut envisage aujourd'hui de financer une recherche doctorale en vue d'étudier les effets des transformations engagées et de nourrir les réflexions scientifiques sur le sujet. Il s'agira notamment d'interroger les effets de l'introduction de la démarche d'approche par compétences sur le développement professionnel des stagiaires et des auditeurs.

**Isabelle Barth**

Professeure agrégée des universités en sciences de gestion

→ UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

LA FORMATION AU MANAGEMENT

Depuis quelques années, sous l'impulsion de sa direction, l'IH2EF a fait le choix d'initier les très nombreux personnels au service de l'éducation en France aux compétences managériales. C'est dans ce contexte que j'ai été amenée à travailler avec l'Institut pour ce défi qui m'a paru fort stimulant.

A priori, management et éducation pourraient relever de l'oxymore, mais à y regarder de plus près, l'art de manager peut se mettre au service du monde de la formation avec beaucoup de pertinence, sans en déformer ni le cadre de valeurs, ni la qualité finale.

Ce pari est réussi grâce à la politique qualité mise en place par l'IH2EF pour porter les formations proposées au meilleur niveau d'excellence.

Cette qualité se retrouve dans le choix d'adosser les connaissances transmises à la recherche universitaire. Elle est garantie par une évaluation systématique de chaque action de formation. Ce sont là toutes les mutations que je peux observer avec ces trois années de partenariat, et je me réjouis de pouvoir œuvrer avec l'IH2EF pour que ma discipline soit au service de l'Éducation.

**Jean Pralong**

Professeur en gestion des ressources humaines et titulaire de la chaire « Compétences, Employabilité & Décision RH », Expert-associé à l'IH2EF

→ EM Normandie Business School

L'ACCOMPAGNEMENT DES CARRIÈRES PAR LA FORMATION CONTINUE

Il existe mille façons de théoriser les carrières, mais il n'en existe qu'une pour les définir : une carrière est une succession d'étapes dans des systèmes sociaux normés. Étudier les carrières, c'est comprendre comment les individus accèdent à chaque étape, comment ils y réussissent, mais aussi comment ces fonctions les transforment. Les organisations sont des systèmes de rôles et de statuts. Évoluer vers un nouveau rôle, c'est donc changer de statut autant qu'exercer de nouvelles responsabilités ou utiliser de nouvelles compétences.

L'excellence des personnels de l'Éducation nationale s'exprime d'abord par des compétences pédagogiques et disciplinaires. Les personnels de direction jouent un tout autre rôle et mobilisent d'autres ressources. Ils sont d'abord gestionnaires, quelle que soit la définition qu'on donne à ce terme, de la plus humble à la plus stratégique. Les actions de pilotage qui leur sont confiées mobilisent des compétences hétérogènes et des activités hybrides. Mais l'étude des carrières nous apprend que l'acquisition de compétences et la confrontation à des responsabilités nouvelles ne suffisent pas à faire un

cadre. C'est le changement de rôle qui fait la principale différence, et avec lui, le changement de statut. Reste à en prendre conscience et à en comprendre les règles.

C'est pourquoi la formation des directeurs d'Écoles académiques de la formation continue (EAFC) consacre une large part à l'étude des structures organisationnelles. Ces séances permettent à chacun de comprendre les dynamiques qui lient sa position avec celles qui l'environnent. Ainsi, ces rôles et statuts nouveaux peuvent être des opportunités d'action.

**Laurent Sovet**

Maître de conférences en psychologie différentielle

→ Laboratoire de psychologie et d'ergonomie appliquées (Lapea), UNIVERSITÉ DE PARIS CITÉ

LA FORMATION PAR ET AVEC LA RECHERCHE

J'ai pu découvrir l'IH2EF en 2019 à l'occasion d'une invitation à destination des équipes de recherche pour contribuer à la formation des personnels d'encadrement. La volonté de créer des espaces de rencontre et de reconnaître la réciprocité des apports entre la communauté scientifique et la communauté éducative au service du système éducatif, des personnels de l'Éducation nationale, des élèves et de leur famille, est aujourd'hui un élément moteur de l'IH2EF. Elle permet d'instaurer de nouvelles perspectives pour penser et construire la recherche, la formation et les pratiques professionnelles. En tant qu'enseignant-chercheur en psychologie différentielle dont le champ d'expertise porte sur l'orientation tout au long de la vie, j'ai pu intervenir à différentes reprises à l'IH2EF dans la formation

des personnels d'encadrement et dans des événements visant à mettre en dialogue recherche et pratiques. J'ai pu apprécier la détermination de ses équipes pour croiser l'expertise scientifique avec les expériences de terrain. Le colloque organisé en février 2022 sur le continuum Bac-3 / Bac+3, et qui a réuni 220 acteurs de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur, constitue une belle illustration de l'engagement de l'IH2EF dans cette direction. Les contributions scientifiques ont été représentées au travers d'une pluralité et d'une complémentarité de disciplines, de champs épistémologiques et de cadres méthodologiques. Au cours de l'année 2022, j'ai pu poursuivre ma collaboration avec l'équipe de l'IH2EF en participant au programme «Chercheurs en résidence»

pour coconstruire une nouvelle formation sur le pilotage de l'orientation à l'échelle d'un établissement ou d'un territoire. Dans cette démarche de co-construction, une attention est portée sur l'implication des personnels d'encadrement pour proposer une formation adaptée aux besoins, aux attentes et aux contraintes. Dans ce processus innovant, «par et avec la recherche» se conjugue avec «par et avec le terrain» pour offrir une formation à la hauteur des enjeux et des exigences. En effet, l'accompagnement à l'orientation des élèves et de leur famille est un défi majeur auquel l'IH2EF tente de répondre en transformant, par la formation, les pratiques des personnels d'encadrement de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur.

**Romuald Normand**

Professeur des universités

→ UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

LES RELATIONS ENTRE RECHERCHE, FORMATION ET PRATIQUE

Dans ses rapports à la recherche, l'IH2EF est passé en quelques années d'un modèle linéaire et séquentiel de la formation à un modèle hybride et intégré. L'ancien modèle, planifié et endogène, visait principalement à diffuser des résultats scientifiques à destination des cadres sans se soucier de leurs usages. La mise en œuvre d'un modèle de développement professionnel tient compte aujourd'hui de la complexité des relations entre recherche, formation et pratique. Les équipes de l'Institut se consacrent à un transfert des savoirs scientifiques et experts sur la base des

contenus les plus récents de la recherche francophone et internationale. Elles assurent des activités de médiation entre chercheurs, cadres et décideurs politiques en s'appuyant sur un réseau d'experts associés. Cette ingénierie des savoirs scientifiques, experts et professionnels facilite la réflexivité et l'apprentissage entre pairs. Elle repose sur des supports et des formats de formation hybrides employant des technologies et des plateformes digitales. L'Institut assure une fonction de veille scientifique et d'incubation de projets à large échelle, en travaillant à une bonne articulation

avec les niveaux académiques. En rapprochant théorie et pratique, l'IH2EF s'ouvre à des formes collaboratives d'enquête, à l'exemple de son cycle d'auditeurs, comme à des expérimentations fondées sur des preuves, avec l'appui de son Centre de la ressource et de la donnée (CRD). En rendant accessibles ces différents savoirs sur l'ensemble des territoires, tout en construisant une offre de formation ancrée dans les problématiques et situations professionnelles, l'Institut répond aux enjeux et défis scientifiques de l'éducation et de la formation au XXI^e siècle.



Raphaël Matta-Duvignau

Maître de conférences en droit public (UVSQ – Paris-Saclay)

Expert associé à l'IH2EF, chercheur en résidence pour le cycle des auditeurs

→ UNIVERSITÉ DE PARIS-SACLAY

LA RÉCIPROCITÉ ENTRE FORMATION ET RECHERCHE

Il y a près de dix ans, je débutais ma collaboration avec l'IH2EF, à l'heure même où j'entrais dans la carrière universitaire, après une expérience en service juridique académique. L'Institut, véritable laboratoire, offre les conditions idéales au développement du « droit de l'éducation », discipline balbutiante et encore marginale dans la recherche universitaire en droit.

D'un côté, l'Institut, tel un forum, permet la rencontre de toutes les cultures et pratiques de l'Éducation nationale. Pour le chercheur, cette ressource est inestimable car, placé au contact direct de ces praticiens (même profanes!) du droit de l'éducation, il découvre leurs problématiques, leurs contraintes et leurs besoins. Ce positionnement privilégié nourrit la recherche et favorise la compréhension, l'analyse de l'étude des phénomènes juridiques auxquels ils sont soumis. Ces rencontres à l'Institut ont permis de constituer un « réseau de recherche » : personnels de direction, chercheurs, chefs de services juridiques ou inspecteurs généraux participent à différents projets en droit de l'éducation (*Dictionnaire du droit de l'éducation*, colloque « Le droit à l'éducation », Observatoire du droit de l'éducation). De même, le CRD donne accès à des ressources interdisciplinaires permettant d'enrichir la connaissance des phénomènes juridiques applicables au système éducatif.

D'un autre côté, adosser les contenus de formation à la recherche contribue à la professionnalisation accrue des cadres. Pour évoquer mon expérience à l'Institut en tant qu'expert associé ou chercheur en résidence pour le cycle des auditeurs, j'apporte mon expertise scientifique pour rappeler les fondamentaux applicables dans un État de droit et sécuriser les décisions administratives. Dans une société où le service public de l'éducation fait face à une augmentation croissante des contentieux, les travaux de recherche en droit de l'éducation sont donc essentiels pour proposer une formation adaptée, conforme aux besoins et efficace.

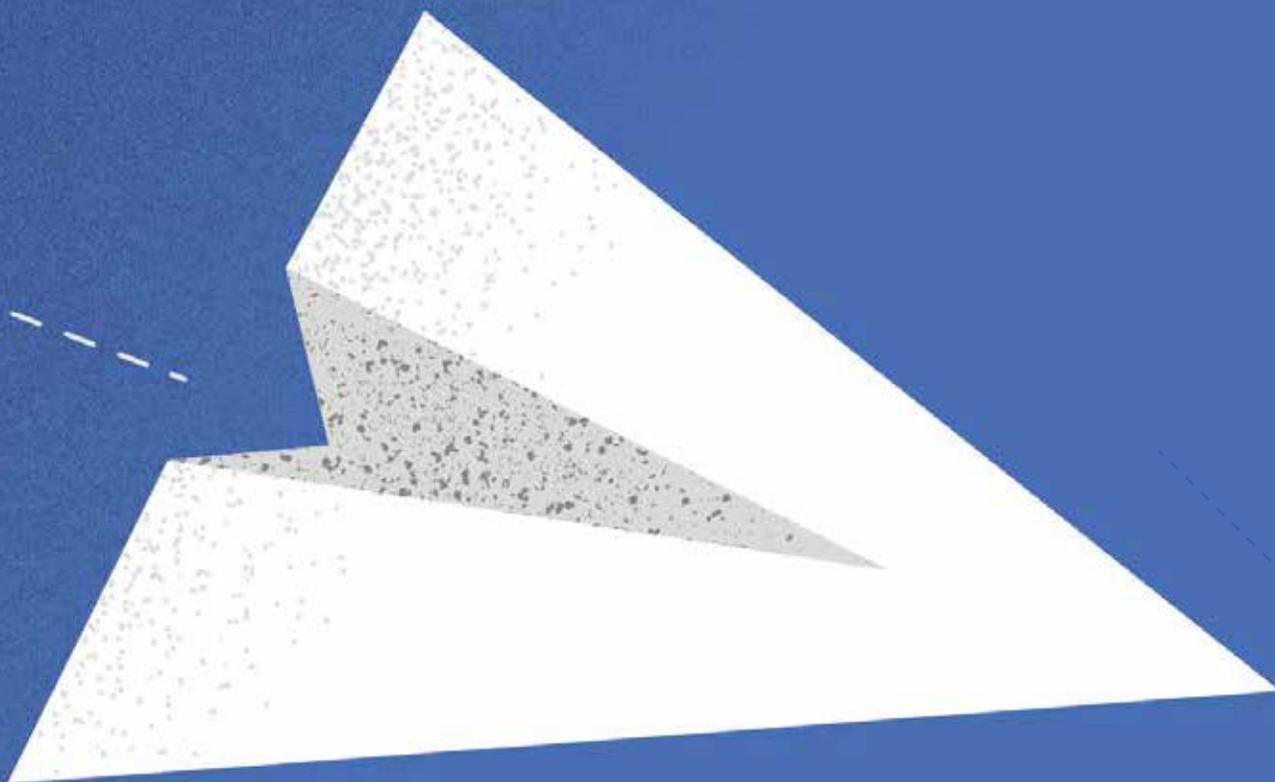
Enfin, grâce à la formation par et avec la recherche, et en offrant les conditions d'un dialogue constant, l'Institut permet de dépasser les savoirs purement académiques en droit de l'éducation, de faire le lien entre ceux-ci et la pratique professionnelle et d'acquérir des compétences concrètes, gages de légitimité. Le praticien peut contribuer au renforcement de la recherche en droit de l'éducation et le chercheur, être confronté aux réalités concrètes du terrain.



2022 / L'action au service de la qualité

2022 est l'année de la mise en mouvement de l'IH2EF autour du projet stratégique 2022-2027, conçu pour déployer l'intelligence collective et l'expertise interne de l'Institut au service de la professionnalisation des cadres du monde éducatif. Cette dynamique a permis aux équipes de renforcer la qualité et l'exigence de leur action au travers notamment de grands chantiers structurants.

Retour sur les temps forts 2022



ANNÉE 1 DU PROJET STRATÉGIQUE

➤ DÉVELOPPER DURABLEMENT L'EXPERTISE ET LES TALENTS

Premier grand chantier de l'année 2022, l'élaboration du projet stratégique 2022-2027 de l'Institut a permis d'émener l'ensemble des collaborateurs dans une dynamique de développement plaçant la qualité au cœur des dispositifs de la formation des cadres de l'Éducation nationale.

Pensé dès septembre 2021 et construit dans une démarche collaborative et participative jusqu'au premier trimestre 2022, le projet, d'abord présenté en mars au conseil d'orientation, a été publié dans sa version définitive en juillet 2022, après validation définitive du Conseil. Présidée par la Secrétaire Générale, cette phase de travail du premier semestre a permis de définir une feuille de route ambitieuse et de fixer un cap collectif pour projeter l'IH2EF dans une dynamique d'amélioration continue et de recherche d'excellence.

Ce nouveau projet, beaucoup plus ambitieux que le précédent, place la qualité, la transformation numérique, la donnée, l'assise sur la recherche et l'évaluation au cœur des préoccupations de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur. Il affirme une vision renouvelée pour développer durablement l'expertise métier de l'IH2EF et les talents des cadres des systèmes éducatifs autour de cinq axes stratégiques.

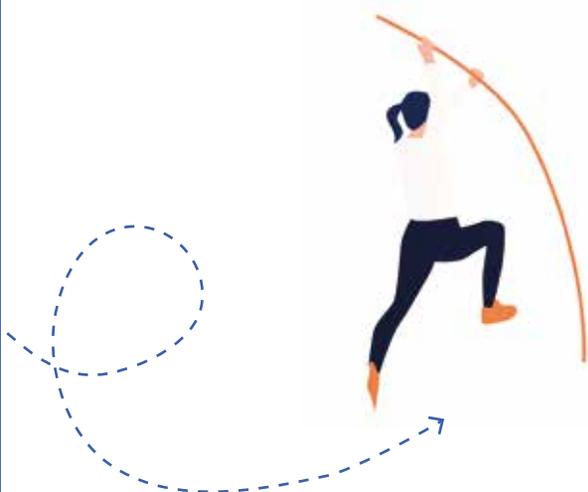
Les collaborateurs réunis en cinq groupes, chacun correspondant à un axe stratégique du projet, et animés par cinq binômes de copilotes issus des équipes de direction, ont pu ensemble déterminer les actions opérationnelles contributives de la création de valeur de l'Institut :

- déployer une offre de formation et de services de référence répondant aux plus hautes exigences de qualité et d'évaluation ;
- utiliser les résultats de la recherche et de l'évaluation des politiques publiques et des établissements au profit de l'amélioration du système éducatif ;
- faire rayonner l'Institut dans son écosystème et promouvoir une marque d'excellence ;
- développer un numérique raisonné et responsable au service de la formation ;
- aller vers une approche de service responsable et respectueuse des valeurs.

Cette approche collective et participative a favorisé l'adhésion au projet par tous et sa mise en œuvre dans une culture du résultat, chaque orientation déclinée correspondant à une finalité concrète pour l'Institut.

Des indicateurs mesurant chaque action permettront de rendre compte annuellement de l'avancée du projet lors du conseil d'orientation. et d'assurer un pilotage stratégique pour la direction. Les premiers éléments mis en œuvre en 2022 sont ainsi présentés en mars 2023.

Dès 2022, l'Institut a mené six grands chantiers pour faire évoluer et améliorer son offre de formation des cadres des ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur. Cette mise en mouvement permet à l'IH2EF d'agir concrètement pour moderniser et transformer les acteurs du système, et ainsi contribuer efficacement à des politiques publiques plus performantes en matière d'éducation jusqu'aux bénéficiaires finals que sont l'élève et l'étudiant.



FORMATION INITIALE

➤ L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES

La promotion Sébastienne-Guyot (2022-2023)



Après deux promotions marquées par la Covid-19 et une session 2021-2022 partiellement perturbée, la formation statutaire 2022-2023 s'est déroulée presque normalement, marquant un retour à la sérénité. Le dispositif, conforme

au prévisionnel et structuré dès la rentrée de septembre, s'est déroulé en présentiel et a aussi bénéficié d'une hybridation renforcée construite en 2020 et 2021. La promotion Sébastienne-Guyot a regroupé 812 personnels de direction, 152 inspecteurs du 1^{er} degré, 175 inspecteurs du 2nd degré, et 275 attachés d'administration pour le cycle de la formation initiale de septembre 2022 à juin 2023.

Cette année, les stagiaires ont bénéficié de 100 h de formation dispensées par l'Institut selon des modalités hybrides et diversifiées : 3 séminaires en présentiel, un cycle de 10 conférences de haut niveau en présence et en webinaire (« Cycle de conférences nationales ») et des parcours thématiques en autoformation. Les stagiaires volontaires ont aussi pu participer à des communautés d'apprentissage sur des thématiques spécifiques. Ce dispositif de formation statutaire est complété par un programme de formation de 54 h au sein des académies et un stage d'ouverture de 30 h.

1 155 stagiaires

pour la promotion Sébastienne-Guyot
dont **327 inspecteurs des 1^{er} et 2nd degrés**



**812 personnels
de direction**

**150
intervenants**

**3 séminaires
d'une semaine**

2023-2024 : bienvenue à la promotion Colette-Besson

Comme chaque année, l'Institut rend hommage à une personnalité française en proposant un nom aux différentes promotions de la formation initiale.

Du 26 juillet au 11 août, puis du 28 août au 8 septembre 2024, Paris retrouvera les Jeux olympiques et paralympiques, cent ans après leur précédente édition dans la capitale. L'Institut s'est ainsi positionné pour inscrire la dénomination de la promotion 2023-2024 des personnels d'inspection et des personnels de direction dans cette dynamique. Au terme d'une consultation ayant réuni plus de 1 400 votants, c'est le nom de Colette Besson qui s'est très largement détaché pour représenter cette promotion.

Colette Besson est l'une des figures emblématiques du sport olympique français pour sa médaille d'or au 400m aux jeux de Mexico en 1968. En parallèle de sa carrière sportive, Colette Besson avait également rejoint l'Éducation nationale dès 1967 en tant que maître auxiliaire, et sportive et, à partir de 2002, inspectrice de l'Éducation nationale dans l'académie de Paris.

La formation initiale, c'est **44%**
des journées stagiaires de l'Institut

Un nouveau modèle de formation par compétences

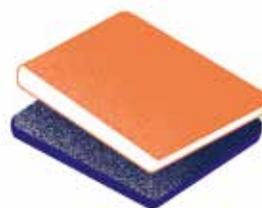
Dans le cadre de la formation initiale, un nouveau grand chantier s'est ouvert à l'IH2EF en 2022. Accompagnées par Aurélie Dupré, chercheuse en innovation pédagogique en sciences de l'éducation et de la formation, ingénieure de recherche en pédagogie universitaire à l'Université de Lille, les équipes de la formation initiale de l'IH2EF ont conçu une nouvelle approche pédagogique fondée sur un référentiel par compétences.

L'objectif de cette nouvelle méthodologie est de répondre aux attentes des futurs personnels qui demandent à être accompagnés dans leur professionnalisation tout au long de leur carrière. Leurs besoins s'inscrivent dans une évolution professionnelle permanente rythmée par des transitions. La formation doit leur permettre de prendre en compte des contextes variés et complexes pour comprendre et intégrer le sens des réformes ministérielles, tout en développant compétences et gestes professionnels qui garantiront la qualité de leur action au quotidien.

Le référentiel s'appuie sur cinq compétences identifiées, elles-mêmes déclinées en quatre niveaux progressifs permettant au stagiaire de se situer, de définir ses besoins et sa trajectoire d'évolution :

- agir en tant que cadre du service public de l'Éducation nationale ;
- exercer une expertise didactique et pédagogique ;
- encadrer les pratiques professionnelles collectives et individuelles ;
- évaluer et coordonner les actions pédagogiques et éducatives favorisant la réussite de chaque élève ;
- développer des dynamiques interprofessionnelles et partenariales.

Cohérence et personnalisation du parcours de formation initiale



Les référentiels développés par l'IH2EF au niveau national répondent à trois enjeux : accroître la lisibilité des parcours de formation auprès

des futurs personnels d'encadrement, apporter une plus grande cohérence entre les formations en académie et à l'Institut, et permettre aux stagiaires de personnaliser leurs parcours de formation. En outre, l'approche par compétences a été l'occasion de repenser les modalités de la formation initiale avec l'objectif de tirer parti de l'hybridation.

Le référentiel de compétences développé durant la première partie de l'année 2022 a ainsi pu être déployé au sein des modules de la formation initiale dès la rentrée de septembre.

Prioritairement développé pour les métiers de chefs d'établissement et d'inspecteurs des 1^{er} et 2nd degrés, l'outil a été décliné en trois référentiels pour ces publics, certaines compétences leur étant communes, d'autres spécifiques. Progressivement, l'Institut va déployer la démarche sur la formation initiale des attachés d'administration de l'État.

« L'approche par compétences correspond au besoin de se donner des outils mobilisables à l'Institut et en académies pour assurer une mise en cohérence plus forte des formations. »

Pierre Cauty

L'ORIENTATION EN QUESTION

➤ COLLOQUE FONDATEUR DU PILOTAGE DU BAC -3 / BAC +3

En 2022, l'engagement de l'Institut sur la question de l'orientation et du continuum sco-sup (sphères scolaire et supérieure) a pris la forme d'un colloque déployant des rencontres principalement en présentiel après la période post-covid. Du 8 au 11 février 2022, l'Institut organisait donc son premier colloque international sur le pilotage du bac-3 / bac+3, dans la continuité des travaux entamés en 2021 avec ses partenaires (DGESCO – DGESIP – ONISEP – IGÉSR – CPU – COURROIE) durant les journées d'études portant sur ce même sujet.

À l'occasion de conférences, de communications de recherche et d'ateliers participatifs, le colloque a réuni pour la première fois 240 participants, cadres et responsables des sphères scolaire et supérieure venant de la France métropolitaine et ultra-marine, durant trois jours. Objectif: réfléchir ensemble aux enjeux de pilotage, dans les territoires, des parcours de l'élève à l'étudiant dans une optique d'égalité des chances et de réussite pour tous.

Les dimensions internationales et translationnelles de la rencontre ont permis de stimuler une recherche plus dense et plus variée sur ces sujets en associant aux sciences de l'éducation, à la psychologie et à la sociologie, d'autres disciplines comme les sciences de gestion, l'économie ou les ressources humaines. Le colloque a permis de croiser les apports de la recherche avec les pratiques des cadres des mondes scolaire et supérieur, vers l'émergence d'une nouvelle discipline : les sciences de l'orientation.

Les équipes de l'IH2EF s'attachent ainsi à renforcer une

« La responsabilité de l'Institut est aussi de mobiliser une communauté très large, en tissant des liens avec les initiatives et les acteurs nationaux pour réduire les inégalités sociales qui déterminent encore la poursuite des études. »

Nicolas Ménagier

communauté de cadres (chefs d'établissement, inspecteurs du 2nd degré, doyens, directeurs et adjoints des services d'orientation, directeurs de CIO, responsables régionaux, etc.) impliqués sur la thématique du continuum sco-sup, s'inscrivant directement dans la réforme du lycée qui vise à développer des parcours, à réduire la hiérarchie entre les disciplines, et à favoriser la curiosité et la voix de l'élève pour l'aider à se projeter vers des choix professionnels désirables.

L'IH2EF s'inscrit dans la réforme du baccalauréat, la transformation de la voie professionnelle, la loi relative à la liberté de choisir son avenir professionnel ou encore la loi relative à l'orientation et à la réussite des élèves et des étudiants. L'Institut pose la question de la coordination des acteurs, de la complémentarité de leur action en faveur d'un accompagnement à la construction des parcours des élèves et des étudiants, en d'autres termes, le pilotage et la stratégie mis en œuvre pour y parvenir, et ce dans une optique d'égalité des chances et de réussite pour tous.

L'IH2EF conforte ainsi sa mission d'animation de la formation des cadres

et propose de renforcer l'alignement des pilotages entre les acteurs du secondaire et du supérieur. L'Institut mobilise une communauté de pensée et de vision sur ces questions, composée de publics et d'acteurs concernés : chefs d'établissement, inspecteurs du 2nd degré, directeurs des centres d'information et d'orientation (CIO), chefs des services académiques d'information et d'orientation (CSAIO), directeurs régionaux académiques d'information et d'orientation (DRAIO), présidents d'université et vice-présidents des conseils des études et de la vie universitaire (VP-CE-VU)-orientation-parcours, responsables du service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SCUIO-IP), doyens de composante, responsables de diplômes, responsables des pédagogolabs, l'Anstia, le réseau La Courroie, les services de vie étudiante, les responsables de bibliothèques universitaires ou de *learning centres*.

Afin de prolonger l'animation et l'enrichissement de la communauté éducative sur l'orientation, trois émissions ont été mises en ligne dans le cadre des Mardis de l'IH2EF ainsi qu'un dossier complet de ressources sur la thématique.



Les finalités du colloque sont de parvenir à :

- plus de cohérence ou de continuité entre les parcours** proposés au lycée et les trajectoires dans le supérieur ;
- plus de proximité et d'agilité dans les territoires** pour structurer les échanges entre les équipes enseignantes ;
- plus d'attention aux initiatives** prises.

SOUS LE SIGNE DE LA PRÉSIDENTIE FRANÇAISE DE L'UE

➤ POITIERS, CAPITALE EUROPÉENNE DE L'ÉDUCATION EN MARS 2022



Sous le signe de la présidence française de l'Union européenne de janvier à juin 2022, et avec la volonté de s'inscrire dans la construction d'un espace commun de l'éducation, l'IH2EF a accueilli cette année un événement institutionnel majeur : la conférence ministérielle « Vers un

parcours européen des professeurs ». Cette rencontre de haut niveau qui accueille des représentants des communautés éducatives des 26 pays européens s'est tenue à la fois en présence et en ligne.

Réunissant décideurs, experts et acteurs de terrain, cette conférence a offert un cadre de réflexion sur les professeurs comme enjeu clé de la construction de l'espace européen de l'éducation et comme priorité partagée des États membres de l'Union. Parce que les professeurs sont les acteurs essentiels des systèmes éducatifs, leur formation et leur parcours professionnel font l'objet d'une attention particulière au niveau européen.

Dans cette perspective, la conférence a mis plus spécifiquement en avant la mobilité européenne des professeurs et futurs professeurs. Plus largement, elle s'est attachée à favoriser l'émergence d'une communauté des professeurs européens en se fondant notamment sur les premières académies Erasmus+ des enseignants.

En présence de Jean-Michel Blanquer, ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ce séminaire avait pour objectif de réfléchir au parcours européen des professeurs, de se rencontrer pour coopérer autour de thèmes d'intérêt commun et préparer les académies Erasmus+ des professeurs de demain.

Trois tables rondes ont permis d'aborder les sujets relatifs à la formation des enseignants au cadre européen et d'approfondir les questions de mobilité et de réseaux. Elles étaient animées par des acteurs de haut niveau du monde éducatif européen, dont Pródromos Prodromou, ministre de l'Éducation, de la Culture, des Sports et de la Jeunesse (Chypre), Themis Christophidou, directrice générale Éducation et culture (Commission européenne), Ilana Cicurel, députée européenne, membre de la commission de la culture et de l'éducation, auteure du rapport « Faire de l'École le cœur battant de l'Europe » (Parlement européen), Alain Frugière, directeur de l'INSPE de Paris et président du Réseau des instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation (Réseau des INSPE). Ces tables rondes ont permis d'aborder les sujets de la formation des enseignants au cadre européen et d'approfondir les questions de mobilité et de réseaux.



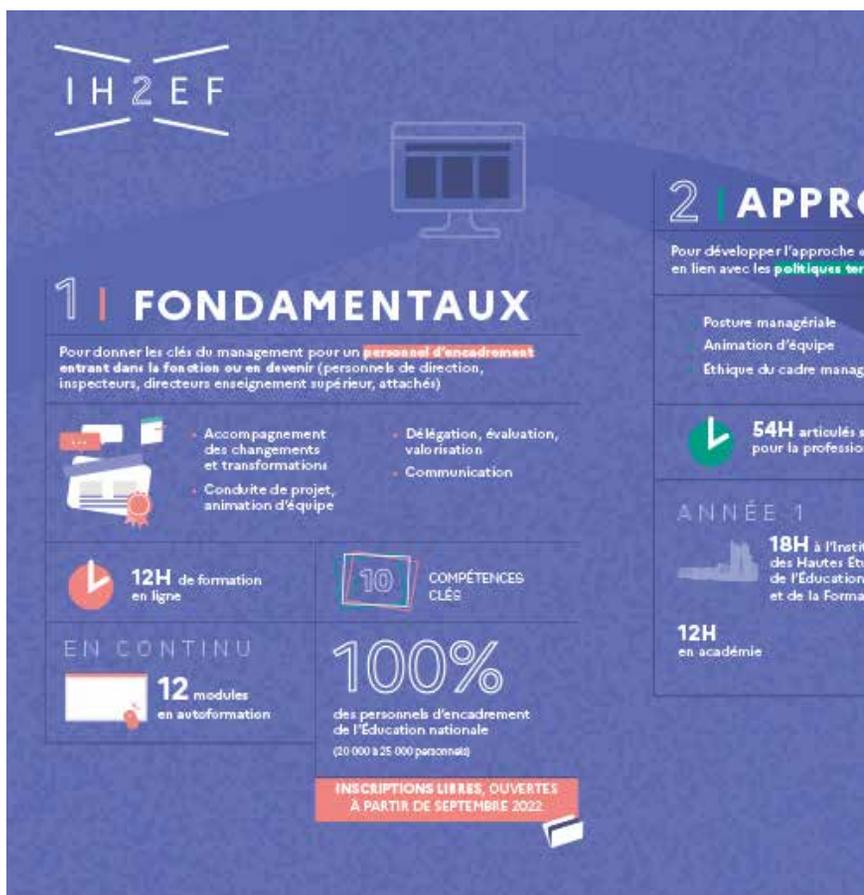


GUIDER LA TRANSFORMATION
DES CADRES DE L'ÉDUCATION
NATIONALE

➤ PLAN NATIONAL D'ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL : ANNÉE 0

Dans un environnement complexe et en pleine évolution, l'Éducation nationale et ses cadres sont amenés à accompagner des situations de transformation de plus en plus importantes. Dès le premier trimestre 2022, l'Institut a lancé un grand plan d'accompagnement managérial auprès des cadres de l'Éducation nationale visant à développer les compétences managériales de l'ensemble des personnels d'encadrement pour soutenir les transformations et orientations de l'action publique.

Le Plan national d'accompagnement managérial (PNAM) doit permettre aux cadres de s'approprier les fondamentaux du management public, pour ceux n'ayant pas pu bénéficier de cette approche dans leurs parcours de formation initiale et/ou continue, mais aussi de conforter et de développer de nouvelles compétences pour les autres. Ce dispositif est destiné à acculturer et former l'ensemble des 25 000 cadres de l'Éducation nationale au management et à ses enjeux et ce dans l'optique de soutenir le passage «d'une politique de ressources humaines à une politique humaine des ressources».



Dans le cadre de ce plan national, élaboré en concertation avec les académies et en coconstruction avec de nombreux partenaires dont IAE France, l'IH2EF a structuré une offre de formation en trois phases :

L'acquisition des fondamentaux

Ce premier volet de la formation s'adresse à tous et pose les bases de la gestion managériale. Il est conçu pour donner les clés du management à un personnel d'encadrement entrant dans la fonction ou en devenir. En 2022, 3 000 personnes se sont inscrites sur le parcours de formation.

Est proposé de façon permanente, un parcours d'autoformation de 12 h dédié aux compétences fondamentales, ouvert à 100 % des personnels d'encadrement attachés au ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse (MENJ) en libre accès sur la plateforme M@gistère. Le parcours développe des contenus transversaux en réponse aux enjeux managériaux d'aujourd'hui et de demain. Il est personnalisable en fonction des besoins des cadres. Chaque module est indépendant et propose des vidéos de contextualisation professionnelle, une problématisation, des contenus de fond (articles, podcasts), des activités feedback et une auto-évaluation. Il renvoie vers des ressources complémentaires (pour l'étayage scientifique ou l'approfondissement).

3 | EXPERTISE

Pour développer ses compétences de manager de la transformation.

- Développement et pilotage d'un projet stratégique pour l'institution
- Management collaboratif

2 X 80H articulés sur 2 ans

2 modules

2 x 150 personnels par session modalités hybrides

ANNÉES 2 ET 3

2 X 12H par an au sein des Living Labs académiques du management

100 personnels par session modalités hybrides

INSCRIPTIONS SUR PROPOSITIONS DES ACADÉMIES, À PARTIR DE SEPTEMBRE 2022

« Afin de permettre à chaque cadre d'accéder à une culture commune du management et de développer ses compétences managériales scolaire, l'IH2EF élabore un vaste plan d'accompagnement managérial allant de la sensibilisation à l'expertise. »

Valérie Callier

L'approfondissement

Ce deuxième volet de formation, qui vise à former environ 4 000 cadres, a pour objectif de développer l'approche métiers ou inter-métiers en lien avec les politiques territoriales des académies. Il aide également à construire une vision prospective et stratégique des compétences des cadres pour la formation continue territoriale. Déployée dès la rentrée 2022, une première expérimentation a permis de former 180 participants en institut d'administration des entreprises (IAE).

Cette offre de formation continue contextualisée et modulaire, proposée en présentiel et en distanciel (ou proposée sur site et à distance) est cohérente avec les référentiels de compétences. Trois thématiques sont développées : la posture managériale, l'animation d'équipe et l'éthique du cadre manager. L'ingénierie pédagogique s'est construite en collaboration avec les enseignants-chercheurs du réseau des IAE (deux expertes : Catherine Glée-Vermande et Aline Scourarnec), ainsi qu'avec des pairs experts (Living Lab académique du management).

L'expertise

Ce troisième volet consiste à former environ 1 000 cadres dans le but de développer les compétences de manager, et de préparer aux fonctions stratégiques. Ouvert au niveau national, il propose deux parcours experts de 80 h chacun via un dispositif hybride. L'un sur le management collaboratif (80 participants), l'autre sur le pilotage de projets stratégiques (80 participants).

L'expérimentation de ces dispositifs lancés en 2022 va se poursuivre en 2023 avec la création en parallèle de parcours de spécialisation d'environ 18 h. Chacun sur des thématiques comme la négociation ou les réseaux sociaux.



➤ LE CYCLE DES AUDITEURS : L'ANNÉE DE MATURATION

Depuis 2019, l'IH2EF accueille chaque année une session nationale d'auditeurs. Entre 20 et 30 participants, d'origines professionnelles variées, travaillent en commun pendant les dix mois de l'année universitaire, autour d'un thème qui permet d'éclairer les enjeux du système éducatif français, de l'école à l'enseignement supérieur. Le rapport d'étonnement rédigé à l'issue de leurs rencontres et de leurs échanges témoigne de la double ambition de ces sessions : permettre à des acteurs divers de se familiariser avec les problématiques de l'Éducation nationale, mais aussi donner l'occasion aux représentants de celle-ci de se confronter au regard de partenaires extérieurs.

2021-2022 : la laïcité et les valeurs de la République de l'école à l'université

Le thème retenu pour 2021-2022 était « La laïcité et les valeurs de la République ». Un choix ambitieux, puisqu'il concerne un domaine qui est au cœur des relations entre l'École et la société. Conférences et rencontres, situations observées dans les académies, en métropole et en outre-mer, à l'étranger, ont permis de croiser les témoignages, d'analyser le vécu des acteurs de terrain, de préciser enjeux, contraintes et pratiques.

Les auditeurs ont donc pu, après dix mois d'observation et de confrontation à des contextes variés de mise en œuvre du principe de la laïcité, restituer leur analyse au sein d'une

synthèse structurée sous la forme d'un rapport d'étonnement, dont la structure a été spécialement renouvelée pour cette année.

Ce rapport tente de rendre compte de la complexité inhérente à la laïcité, à sa définition et aux débats qu'elle engendre dans la société. Il a été remis à M. Pap Ndiaye, ministre de l'Éducation nationale et de la Jeunesse le 18 juillet 2022.

Pour la première année, le rapport d'étonnement du cycle des auditeurs s'est vu complété par un dossier dédié à la laïcité publié sur le site internet de l'IH2EF. Ce dossier est constitué de dizaines de ressources multimédias (interviews, articles, podcasts...) mises en ligne pour permettre aux membres de la communauté éducative de s'emparer des problématiques liées à la laïcité en milieux scolaire et universitaire.

Avec plus de 5 000 consultations, ce dossier « laïcité » a été la ressource la plus consultée sur le site de l'Institut en 2022. Le sujet a par ailleurs eu un écho particulièrement important dans la presse, tout comme sur les réseaux sociaux où les nombreuses ressources produites se placent parmi les plus partagées.



Le dossier « Laïcité » disponible sur le site via le lien suivant : <https://www.ih2ef.gouv.fr/la-laicite-et-les-valeurs-de-la-republique-de-lecole-luniversite>





300 PRISES DE CONTACT

100 candidatures

25 auditeurs

sélectionnés

10 sessions

2 séjours d'étude

8 immersions

sous la forme d'investigations

20 universitaires

et experts de haut niveau

2022-2023 : le système éducatif dans une société numérique

Après plusieurs années marquées par des perturbations, l'année 2022-2023 était très attendue. La thématique choisie en lien avec le conseil scientifique de l'Institut, « Le système éducatif dans une société numérique », explore les mutations des systèmes éducatifs face à une société hyperconnectée et à l'accélération des transformations numériques. Cette quatrième promotion post-covid est donc la première à bénéficier d'un déroulé non perturbé.

Ce fut l'occasion de réunir plus de 25 auditeurs, désignés par arrêté ministériel avec une vigilance en matière de diversité des profils et de représentativité du territoire, engagés dans un parcours de haut niveau, rythmé par une session mensuelle en académie ou à l'Institut et un séjour d'étude en Guadeloupe (novembre 2022) ; le second voyage d'étude s'est déroulé en Italie en mars 2023.

« Des apports d'expertises et des rencontres de terrain ont permis au groupe des auditeurs de réfléchir à l'effet massif du numérique sur la pédagogie et au système éducatif aujourd'hui et dans les années à venir. »

Nicolas Durupt



Ce parcours de haut niveau qui dure une année scolaire permet à ses participants de bénéficier d'apports universitaires, de points de vue d'experts et de rencontrer des acteurs et responsables de tous niveaux dans une démarche d'investigation, tant en France qu'à

l'international. La transformation numérique de la société conduit le système éducatif à interroger en profondeur son fonctionnement. À partir de cette problématique, le cycle des auditeurs permet au groupe d'acquiescer un socle de culture commune et d'exercer l'intelligence collective pour restituer en fin de cycle, au plus haut niveau de l'État, une synthèse et des préconisations sur les sujets abordés.



Voir page 31 :
"Le cycle des auditeurs codéveloppé avec des chercheurs"

L'IH2EF, ENSEMBLIER D'UN RÉSEAU D'ACTEURS INTERDÉPENDANTS

➤ RELATIONS AVEC LES ACADÉMIES : SYNERGIE ET CONFIANCE

La relation entre les académies et l'IH2EF est au cœur de tous les projets développés par l'Institut : la qualité des formations, l'enrichissement du réseau d'intervenants, la contribution de la recherche à la formation, l'efficacité de l'ingénierie et des modalités, l'hybridation, etc. L'Institut se positionne comme un lieu de référence, d'expertise et de production mutualisée des évolutions du système avec les académies. Il porte la cohérence entre les différents acteurs de la formation de l'encadrement du monde éducatif et entretient des contacts réguliers avec les directeurs des EAFC qui peuvent solliciter un accompagnement spécifique au sein de l'Institut.

La formation initiale est une illustration de cette complémentarité avec 100 h de formation dispensées par l'IH2EF et 54 h par chaque académie.

« L'Institut et les académies sont complémentaires pour adresser l'enjeu national qui consiste à développer et intensifier la formation des cadres. L'animation du réseau des DAFPE par l'IH2EF conjointement à la DE participe de cet objectif commun. »

Stéphanie Laforge

Une collaboration étroite avec tous les acteurs

Nouvel acteur de la formation des cadres créée en 2021, la direction de l'encadrement (DE) au niveau national soutient les politiques publiques éducatives et travaille en étroite collaboration avec l'IH2EF qui porte ces dynamiques nationales et produit des formations et des services, à la fois pour toutes les académies et pour ses ministères de rattachement.

Les dispositifs de formation des cadres proposés par l'IH2EF sont construits en relation avec le réseau des DAFPE, délégués académiques à la formation des personnels d'encadrement, attachés au recteur de l'académie ou désormais intégrés dans les écoles académiques de la formation continue. L'impulsion nationale de l'Institut en matière de formation des cadres s'appuie sur un réseau d'acteurs (DAFPE, DEAFCE, DGESCO et direction générale des ressources humaines - DGRH*) dont il doit maîtriser les particularités dans un contexte de transformation et de mise en place des EAFC ; à titre d'exemple, en Nouvelle-Aquitaine, le regroupement en un service inter-académique des académies de Poitiers, Bordeaux et Limoges, ou encore la région Auvergne qui, elle, rassemble les académies de Lyon et Clermont-Ferrand et Grenoble réunies sous l'autorité fonctionnelle d'un directeur régional académique de la formation des personnels d'encadrement (DRAFPE). En 2022, les DAFPE restent les interlocuteurs privilégiés de cette relation nourrie et régulière avec l'IH2EF.

L'IH2EF a porté trois priorités nationales au cœur de cette relation en 2022 : déployer les priorités nationales définies dans le plan national de la formation en lien avec la DE, mettre en place une méthodologie commune pour monter en qualité à l'image de l'approche par compétences, et mettre en œuvre le plan annuel de formation avec un nombre croissant de personnes à former.

Via l'animation du réseau des DAFPE, au rythme de deux réunions plénières, de groupes de travail par sujet et de réunions spécifiques sur les sujets prioritaires, l'Institut détermine les besoins en formation, les compétences des cadres à développer et les indicateurs de suivi. Les DAFPE sont aussi intégrés à certains comités de pilotage pour construire les formations en fonction de leur expertise métier.



« En appui d'un dialogue nourri et constructif avec les DAFPE et dans son rôle de mutualisation et d'expérimentation, l'Institut a développé en 2022 toute une offre, de 18 à 80h de formation, au niveau national sur l'axe fort du management. »

Stéphanie Laforge



1 DAFPE, DEAFCE, DGESCO et DGRH : délégués académiques à la formation des personnels d'encadrement, directeurs des écoles académiques de la formation continue, direction générale de l'enseignement scolaire, direction générale des ressources humaines.

IH2EF et académies : une complémentarité renouvelée

Afin d'élargir le nombre de personnes formées chaque année, l'Institut et les académies ont cherché à approfondir leur complémentarité dans une volonté d'articuler au mieux leurs actions de formation dans les deux lieux. En effet, certains métiers requièrent une formation en présence à l'IH2EF tandis que pour d'autres, la formation ne peut être dispensée qu'au sein des académies.

L'IH2EF en tant qu'incubateur...

En tant qu'Institut, l'IH2EF a un rôle d'observatoire et de laboratoire d'idées pour l'éducation, la formation et le management public dans l'éducation et l'enseignement supérieur. À ce titre et afin d'accompagner au mieux les cadres en formation, certains dispositifs imposent une incubation interne auprès de publics restreints.

C'est notamment le cas pour le dispositif « prise de parole en public » pour lequel les modalités pédagogiques innovantes ont demandé la mobilisation de moyens matériels inédits. En effet, issue de l'identification d'un besoin fort des personnels d'encadrement et dans la continuité du Plan national d'accompagnement managérial, la formation « Prise de parole en public » a été déployée au travers d'un dispositif de réalité virtuelle.

La conception et le déploiement d'un tel dispositif permettent à l'Institut d'interroger ses pratiques pédagogiques et la valeur ajoutée des technologies numériques. Si la place de la réalité virtuelle n'est plus à démontrer dans l'industrie, elle l'est encore pour ce qui relève des compétences psychosociales.

Un institut tourné vers l'éducation et la formation doit pouvoir s'emparer des outils les plus récents et évaluer leur apport pour les besoins de la formation de ses publics. L'objectif de ce dispositif est à la fois de répondre à un besoin, mais aussi de nourrir la compréhension des acteurs de l'Institut sur les usages des technologies numériques récentes sur la formation.

L'incubation de dispositifs requérant une phase de test s'étend également à d'autres formations en 2022 : les réseaux sociaux, la formation au dialogue social et l'animation d'un collectif dans un format hybride. D'abord testées au niveau national en année n+1, ces formations ont commencé à être déployées au niveau académique.

... et acteur du déploiement en académie

Dans cette dynamique de synergie renforcée avec les académies en 2022, et afin d'élargir certaines formations à l'ensemble des publics concernés, l'IH2EF a proposé des formations déclinées en académie. Ainsi, dans le cadre du volet 2 (« l'approfondissement ») du Plan national d'accompagnement managérial, l'IH2EF a livré aux académies, en partenariat avec le réseau des IAE, un kit de formations de 54 h clés en main.

C'est également le cas dans le cadre de la formation « Responsabilités financières et juridiques du chef d'établissement », dont l'objectif est d'accompagner le développement professionnel et les transitions des personnels de direction autour de deux dimensions managériales sensibles du métier : la stratégie financière et la maîtrise d'un contexte juridique dans la prise de décision.

Le dispositif a été proposé selon deux modalités : l'une mise en œuvre en présence à l'IH2EF à l'automne 2022 et l'autre déployée localement pour les académies qui en ont fait la demande. Pour ce faire, ces dernières se sont appuyées sur les ressources mises à disposition par l'IH2EF dans un parcours M@gistère que les académies peuvent personnaliser. Elles y retrouvent les supports de la formation : conférences enregistrées et chapitrées, conducteurs d'atelier mis à disposition, corrigés des exercices.

« L'IH2EF joue un rôle d'incubateur en testant des formations, puis en accompagnant leur déploiement à l'échelle du territoire par les académies. »

Stéphanie Laforge

Autre modalité possible de travail avec les académies, la conception et la mise à disposition d'actions de formation et d'événements utilisables clés en main, à l'image de parcours en autoformation ou encore du cycle de conférences que les académies peuvent intégrer à leur plan de formation. L'Institut garantit aux académies un retour sur le souhait d'inscription de leurs cadres.

En outre, l'Institut, fort de son expertise en ingénierie pour la formation des cadres, est d'une part garant de la connaissance qu'il produit et délivre aux académies, et d'autre part incubateur d'innovation, comme la réalité virtuelle qui a pu être testée en 2022, au service des académies.

Développer une culture de la qualité

Faire grandir l'Institut

Première année du déploiement du nouveau projet stratégique de l'Institut, 2022 a permis de prioriser quatre leviers pour développer la qualité des formations et des pratiques, et ainsi travailler à leur amélioration continue. Dans une ouverture affirmée à la fois vers l'enseignement supérieur, la recherche, et l'international, l'Institut transforme son activité dans ses dimensions tant réflexives que pratiques. Pour cela, l'IH2EF s'appuie sur une structuration de l'offre de formation (afin de transformer les pratiques et accompagner les trajectoires), développe une exigence de transparence et de qualité soutenue par l'évaluation et les technologies numériques, avec une ouverture assumée vers l'extérieur.

The logo for IH2EF, consisting of the letters 'I', 'H', '2', 'E', and 'F' in a blue, outlined font, positioned between two horizontal lines. The logo is centered within a white rectangular area that is part of a larger graphic element resembling a staircase or a set of steps leading upwards.

Coconstruire avec la recherche



L'IH2EF cultive l'ambition de développer une structure plus scientifique, ouverte au monde académique et professionnel, sensible aux regards et apports de la recherche, capable de mobiliser des ingénieries d'avant-garde. Producteur de connaissance sur l'éducation et la formation, l'Institut souhaite irriguer ses dispositifs par la recherche mais aussi se positionner en objet de recherche et lieu d'expérimentation. Son action ne vise pas uniquement à se servir de la science pour construire des contenus solides mais bien de réfléchir avec la science.

FORMATION INITIALE ET CONTINUE DES CADRES ADMINISTRATIFS DU MESR

Viser la haute qualité grâce aux apports de la recherche

Les objectifs de l'IH2EF pour l'ensemble des cadres administratifs supérieurs du MESR visent à consolider leur positionnement au sein des établissements par le perfectionnement et l'adaptation de leurs pratiques professionnelles. Le développement et l'animation d'un réseau et d'une communauté de pairs sont également au cœur des préoccupations de l'Institut.

L'année 2022 a été une année charnière qui a permis de mettre en place des processus enrichis des apports de la recherche (ESR), notamment la publication d'un catalogue de la formation du supérieur, permettant d'anticiper les inscriptions sur un cycle de deux ans, pour mieux répondre aux enjeux d'attractivité et de développement des formations auprès des personnels du supérieur. Grâce à l'accompagnement de chercheurs experts, parfois en résidence, l'Institut s'est ouvert à l'innovation pédagogique de haut niveau pour satisfaire les nouveaux besoins des cadres administratifs de l'enseignement supérieur.

« Avec une douzaine de conventions en cours auprès de futurs chercheurs en résidence et la volonté d'héberger des thèses au cœur de notre activité, l'Institut conduit une dynamique vers une acculturation à la recherche et aux métiers du supérieur tout en améliorant la lisibilité de son offre auprès de ces publics. »

Tilman Turpin

Dans cette logique de coproduction avec les chercheurs, l'IH2EF conforte son rôle d'Institut des hautes études dont le service à compétence nationale vient renforcer le lien avec le MENJ et le MESR.

L'IH2EF et l'Agence de mutualisation des universités et établissements (AMUE) proposent des parcours de professionnalisation de haute qualité qui répondent aux besoins forts et pointus de l'encadrement administratif supérieur des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. La formation des cadres administratifs des établissements d'ESR au sein de l'Institut a concerné 1 000 personnes en 2022. Ces formations facultatives, à l'initiative des établissements supérieurs, représentent 5% de l'activité de l'IH2EF et s'adressent aux 9 métiers des services généraux : agents comptables, direction des affaires financières, direction des affaires juridiques, direction des ressources humaines, direction générale des services, direction de cabinet, direction du patrimoine, direction des services d'information et du numérique, direction des achats. Pour la première fois en 2022, un séminaire d'accompagnement à la prise de fonction stratégique a également été proposé aux directeurs d'unités de formation et de recherche (UFR) et aux directeurs d'INSPE.



Le catalogue est disponible sur le site via le lien suivant : <https://www.ih2ef.gouv.fr/formation-des-cadres-administratifs-des-etablissements-desr>



Ces formations sont à inscription individuelle sur la base du volontariat. Au-delà d'un module « Prise de fonction », chacun des temps de formation participe au développement professionnel des participants. Ces derniers profitent d'espaces réflexifs privilégiés pour questionner et partager leur pratique professionnelle et leur contribution stratégique et opérationnelle, au contact d'experts de haut niveau.



Ces formations s'inscrivent dans le dispositif « **socle de professionnalisation des cadres de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (ESR)** ». Leurs contenus sont conçus avec

l'ensemble des acteurs regroupés en comité de pilotage — le secrétariat général des MENJ et MESR, la DE, la DGESIP, France Universités, la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI), l'IGÉSR, l'association des directeurs généraux des services (DGS), l'AMUE, l'IH2EF — et mis en œuvre avec la participation active des associations professionnelles pour coller le plus possible aux réalités du terrain. Les séquences sont animées par des intervenants expérimentés issus des métiers (représentants des associations professionnelles) et des intervenants spécialisés, notamment des services du MESR, ainsi que des acteurs en lien avec le monde de l'ESR (entreprises, collectivités, etc.).

Ces formations sont l'occasion d'un approfondissement des thématiques abordées, d'un échange entre pairs, d'un partage de compétences et d'expériences, et permettent la construction et le renforcement d'un réseau professionnel. Elles alternent conférences thématiques, interventions de spécialistes et ateliers de mise en pratique et de partage d'approches. Le coût des formations réalisées sur la plateforme de formation digitale est entièrement pris en charge.

Du 1^{er} au 3 juin 2022, l'Institut a accueilli les formations des :

- directeurs du patrimoine immobilier (DPI), module C « Finances appliquées au patrimoine » ;
- agents comptables, module « Éclairer la soutenabilité financière de la stratégie de l'établissement » ;
- directeurs des affaires financières (DAF), module C « Construire le budget de l'établissement » ;
- directeurs des affaires juridiques (DAJ), module « Le contentieux administratif ».

Du 8 au 10 juin 2022, les directeurs généraux des services (DGS) ont suivi le module C « Se nourrir de ses partenariats ».

Du 27 au 29 juin 2022, l'Institut accueillait la formation des directeurs des systèmes d'information (DSI) consacrée à la question « Quel pilotage, quelle organisation pour quelle qualité de service ? ».

Le cycle 2020-2022 s'est terminé du 14 au 16 septembre 2022 avec les formations des :

- directeurs des ressources humaines (DRH), module C « Politiques sociales partagées » ;
- directeurs des affaires juridiques (DAJ), module « Management »

C'est à l'automne que le nouveau cycle a débuté avec les modules de prise de fonction :

- **Pour l'ensemble des métiers d'enca-drement (du 3 au 5 octobre)**

Conçu comme un temps de pause réflexif après quelques mois d'exercice, ce module hybride a été conduit et animé par des experts dont les interventions ont été choisies pour leur haut niveau d'expertise ou de technicité.

- **Pour les directeurs d'UFR et les doyens (du 24 au 26 octobre)**

Pour la première fois, dans un contexte d'évolution permanente du paysage de l'enseignement supérieur, fortement marqué par une hétérogénéité d'organisation des établissements et de compétences des UFR, cette formation a visé à accompagner les directeurs nouvellement nommés dans leur professionnalisation (directeurs de composantes / UFR / doyens). Ce module a interrogé l'évolution de la place des UFR dans la stratégie de l'établissement ainsi que les responsabilités propres de leurs directeurs.

95%

Taux de satisfaction des personnes formées de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

1 000

jours

stagiaires en 2022 pour les cadres du MESR



LE CATALOGUE DU CYCLE DE FORMATION DES CADRES SUPÉRIEURS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Cet outil majeur d'ouverture et d'attractivité, publié pour la première fois cette année par l'IH2EF, facilite la lisibilité des offres de formations pour les publics de l'ESR. Il permet de mieux positionner l'Institut comme une référence d'excellence auprès des DGS. Ce catalogue est l'atout pratique de l'IH2EF pour coller aux besoins et aux enjeux évolutifs spécifiques des métiers du supérieur, pour donner aux établissements la capacité d'anticiper les formations de leur personnel encadrant en publiant un calendrier de formation deux ans à l'avance, et pour proposer une prise en charge financière et logistique des formations.

Ces dernières s'adressent aux cadres affectés sur une direction au service de la gouvernance d'un établissement (formation initiale) et permettent de développer les compétences métiers néces-

saires, tout en mutualisant les compétences des cadres avec une formation pensée en réseau, sur le principe de l'inter-métiers. Les modules de prise de fonction accentuent également la dimension managériale. Les modules thématiques (formation continue) s'adressent à des cadres en poste souhaitant développer et approfondir leurs connaissances professionnelles de thématiques complexes et structurantes de leur activité quotidienne.

L'IH2EF propose également des cycles de formations pour les directeurs d'INSPE et des modules spécifiques pour les directeurs de composantes ainsi que pour les contrôleurs budgétaires et de légalité académiques et les conseillers de prévention des établissements d'enseignement supérieur et recherche.

LA RECHERCHE AU CŒUR DU PARADIGME DE LA FORMATION

Continuum sco-sup, que dit la recherche ?

Le croisement des apports de la recherche avec les contributions des acteurs et responsables du continuum sco-sup, à l'occasion du colloque bac -3 / bac +3 qui s'est tenu du 8 au 11 février 2022, est la preuve que l'IH2EF place la formation avec et par la recherche au centre de ses choix pédagogiques et didactiques. Ce rendez-vous translationnel, proposé avec les partenaires de l'Institut, a été pensé pour soutenir la réflexion sur l'orientation dans la durée.

Les Le Programme d'investissements d'avenir 3 (PIA 3) et autres dispositifs ou programmes nationaux (nouveaux cursus à l'université (NCU), campus des métiers et des qualifications d'excellence (CMQe), Cordées, programme Avenir(s)) engagés sur les questions de l'orientation permettent à présent de prendre appui sur des expérimentations et d'interroger les processus et les modalités d'accompagnement des publics de l'enseignement scolaire et supérieur. En parallèle, des outils dynamiques pour le pilotage des parcours sco-sup (référentiel des compétences à s'orienter du programme Avenir(s); des outils et des modalités numériques pour l'accès à l'information; organisation des cursus scolaires et supérieurs; le management des dispositifs) façonnent pro-

gressivement une nouvelle culture commune pour les acteurs et les responsables des parcours.

Dans ce contexte évolutif, le séminaire « de contact » bac -3/bac +3 entre les universitaires et les acteurs de l'orientation a permis de mettre en lumière les résultats de la recherche (observations et analyses) produits. Et c'est bien ce qui intéresse les publics de l'IH2EF.

À partir de ces communications et de ces retours d'expériences, les participants ont examiné, dans trois ateliers thématiques, les organisations et les modalités d'action qui facilitent la réussite des parcours : les compétences professionnelles déjà mobilisées et celles à construire.

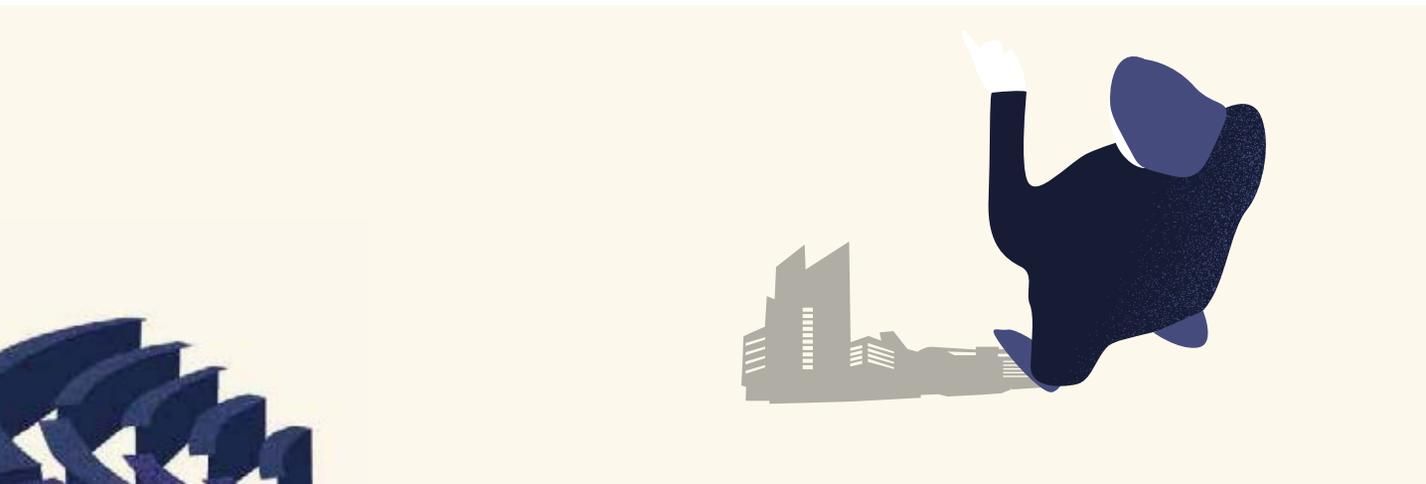
Chaque séance de travail a été ouverte par des keynotes présentant une vision et des analyses associées sur les questions traitées. À l'issue des travaux, la communauté des chercheurs a réagi aux conclusions opérationnelles des ateliers en formulant de nouvelles questions de recherche.

« C'est une richesse de pouvoir mettre en contact les acteurs du scolaire et du supérieur avec des chercheurs, dont les résultats avancés conduisent à dégager de nouvelles pistes de travail pour l'accompagnement des cadres éducatifs. Le colloque a permis de traduire les apports de la recherche non seulement en méthodologies, mais aussi en gestes professionnels. »

Nicolas Ménagier

17

communications de chercheurs, keynotes, conférences et ateliers



Animer une communauté nationale sur l'orientation

Poursuivant une logique translationnelle, ce séminaire s'est appuyé sur trois axes thématiques pour lesquels un appel à manifestation d'intérêt (AMI) a été publié dans les réseaux de recherche :

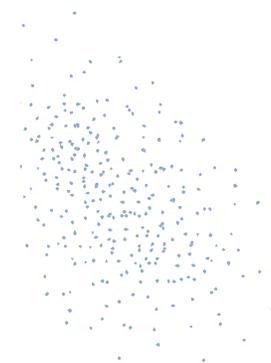
- 01.** Le pilotage des organisations : proposer des espaces et des temps pour offrir un champ d'action aux acteurs.
- 02.** Des acteurs et des rôles : traiter des synergies et des identités professionnelles. Quelles modalités pour la coaction / la coéducation ?
- 03.** Conceptions du parcours des élèves et des étudiants : questionner les ingénieries des parcours. Quels ancrages intellectuels, méthodologiques et éthiques de l'accompagnement ?

À court terme, le colloque a produit une synthèse et un dossier thématique, valorisés au sein de l'Institut, ciblant des actes de pilotage contextualisés dans les territoires à chaque niveau de responsabilité. Le dossier met en exergue les différentes réformes et les modalités efficaces de mise en œuvre des parcours scolaires et supérieurs.

À moyen terme, le colloque se veut un point d'ancrage et de stimulation d'une recherche plus dense et plus diverse sur les questions de pilotage au continuum. Ainsi les communicants du colloque sont accompagnés pour identifier les terrains de recherche et mieux appréhender les réalités territoriales et les fonctionnements académiques. Les chercheurs ont également été invités à croiser leurs réflexions avec d'autres champs de spécialités. Cette perspective translationnelle est valorisée dans les revues partenaires du colloque, notamment l'Onisep.

À plus long terme, il s'agit de fertiliser une relation entre la recherche et le pilotage territorial afin de fournir aux cadres des données probantes utiles pour orienter leur action managériale, accroître l'engagement des acteurs et établir des standards pour l'évaluation des politiques publiques déclinées dans les territoires.

Enfin, dans le prolongement du colloque, la mise en place d'un outil d'affiliation auprès des participants (six lettres leur ont été adressées) a contribué à l'animation d'une communauté nationale sur le sujet, dans la durée.



Plan national d'accompagnement managérial : une innovation en partenariat avec le réseau des Instituts d'administration des entreprises (IAE)

En 2022, l'IH2EF a lancé le grand Plan national d'accompagnement managérial qui sera entièrement déployé à partir de septembre 2023. Ce plan est exemplaire, tant en termes d'assise sur la recherche puisqu'il est construit en partenariat avec le réseau des IAE, que de coconstruction avec les partenaires académiques (notamment sur le volet 2 du plan).

L'IH2EF et IAE France ont signé une convention de partenariat le 22 juin 2022, portant sur une durée de trois ans, dont l'objectif est une collaboration étroite dans le cadre du Plan national d'accompagnement managérial pour les cadres de l'Éducation nationale. Le partenariat prévoit la coconstruction de ce plan d'accompagnement managérial en s'appuyant sur l'expertise des enseignants-chercheurs et les apports universitaires. Les bénéficiaires seront à la fois d'accueillir les interventions d'enseignants-chercheurs ou de maîtres de conférences des universités à l'Institut et de déployer les formations au sein des IAE.

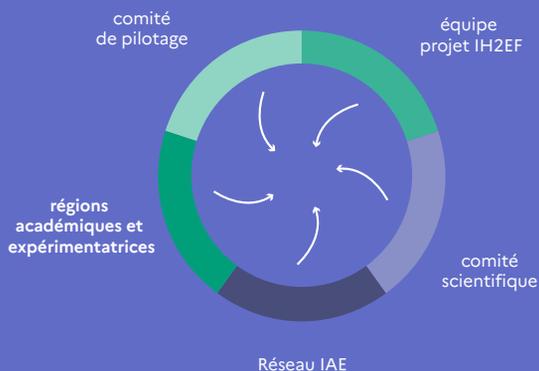
« Dans sa vocation à incarner une ambition forte pour le développement des cadres, l'IH2EF a mis en place, conjointement avec le réseau des IAE, un accompagnement managérial inédit sur le plan national. C'est une manière de soutenir le passage d'une politique de ressources humaines à une politique humaine des ressources. »

Valérie Callier

Les IAE constituent l'une des plus grandes communautés françaises en sciences de gestion et management. IAE France est l'association qui représente les 36 IAE implantés sur tout le territoire national auprès des partenaires institutionnels régionaux, nationaux, européens et internationaux. L'une de ses missions est de valoriser les activités de formation et de recherche des IAE dans toutes les spécialités des sciences de gestion. Les IAE et IAE France possèdent ainsi une expertise universitaire et scientifique forte, capable d'accompagner l'IH2EF et les académies à la construction du dispositif et à son déploiement tant au niveau territorial que national.



L'IH2EF place la formation par et avec la recherche au centre de ses choix pédagogiques et didactiques. Il affirme en outre, par le renforcement de ses liens avec les institutions d'enseignement supérieur et des partenariats stimulants, son identification à un lieu ouvert à la science translationnelle, c'est-à-dire préoccupée de l'impact sur le terrain et soucieuse de réalisations opérationnalisables à grande échelle. Ce partenariat en est un marqueur fort.



Ce partenariat a permis :

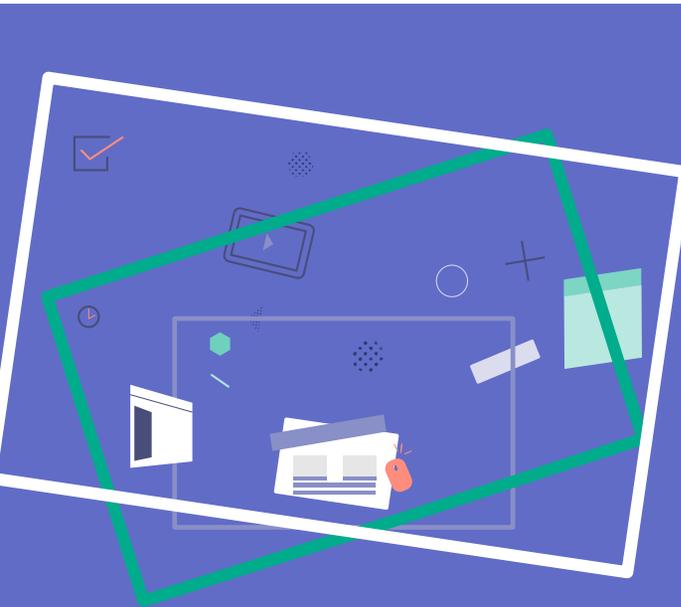
- d'accompagner la construction du dispositif (conseils et expertises sur l'ingénierie de formation en termes de contenus) ;
- de contribuer à la constitution de l'équipe de rédacteurs et de formateurs universitaires IAE pour les volets 1 et 2 du dispositif (« LivingLab » au sein des IAE) ;
- d'accueillir les experts associés de l'IH2EF aux méthodes de prospective et de management situationnel pour qu'ils puissent encadrer les formations et venir en soutien aux enseignants-chercheurs de l'IAE lors de ces dernières ;
- d'appuyer et accompagner la construction du partenariat pour l'accueil des formations « LivingLab » dans les IAE au niveau de chaque académie, et animer ces sessions.



Le cycle des auditeurs codéveloppé avec les chercheurs

Le cycle des auditeurs permet d'interroger la société et la recherche pour mener une réflexion collective sur un sujet sociétal impactant l'éducation. Ce dispositif, nouveau en 2022, s'est appuyé sur le travail de deux chercheurs en résidence à l'IH2EF arrivés à partir du mois de janvier. Pour le cycle 2022-2023, les chercheurs en résidence conventionnés et les experts ont été associés en amont dès la construction du programme du cycle, dans une vision d'ouverture, notamment européenne.

Cette coconstruction du cycle avec les chercheurs permet aux auditeurs de bénéficier de leurs apports universitaires, et de les confronter aux points de vue des experts et des acteurs de haut niveau qu'ils rencontreront au fil de leur démarche d'investigation.



« Ouverture internationale, expertise universitaire et ancrage sur le terrain sont les trois piliers du cycle des auditeurs. Il s'agit de prendre de la hauteur pour comprendre et anticiper ce qui se joue dans la réalité. »

Nicolas Durupt



Voir page 18 :
"Le cycle des auditeurs : l'année de maturation"



Transformer les pratiques

pour accompagner les trajectoires



L'IH2EF cultive l'innovation pour hisser la qualité de la formation des cadres du monde éducatif à son plus haut niveau. Face aux mutations des métiers des personnels d'encadrement et pour répondre aux nouvelles attentes de ses publics, l'Institut évolue. Il questionne ses pratiques et vise l'excellence de ses méthodologies en s'appuyant sur le développement de ses réseaux d'experts, sur la personnalisation de ses parcours de formation et sur l'adaptation technologique et informatique de ses dispositifs.

LES EXPERTS ASSOCIÉS AU CŒUR DE L'INGÉNIERIE DE FORMATION

Renforcer la qualité de l'accompagnement pédagogique

Afin d'accompagner son activité et de garantir la haute valeur ajoutée des formations délivrées, l'Institut s'appuie sur un vivier de plus de 500 experts mobilisés tout au long de l'année. Leur mission peut représenter jusqu'à 10 journées par expert et par an. Cet engagement fait l'objet d'une lettre de mission, communiquée aux autorités hiérarchiques. Les missions de chaque expert sont construites en collaboration et adaptées aux compétences et souhaits d'implication au sein de l'Institut.

En 2022, le vivier des experts associés s'est renforcé avec l'arrivée d'experts associés du supérieur (des enseignants-chercheurs), des experts métiers du supérieur, des experts IGÉSR et des experts du cycle d'auditeurs. Cette démarche a été lancée pour majorer la qualité des formations portées par l'IH2EF et rassembler la communauté de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, en créant des ponts et des interactions entre les deux administrations publiques à l'image de la DGRH commune aux deux ministères.

Durant l'année scolaire 2021-2022, les experts associés ont travaillé sur l'engagement en formation. L'Institut place au cœur de ses préoccupations et de son ingénierie pédagogique la nécessité de l'engagement des stagiaires. Ainsi, les experts associés qui accompagnent et conçoivent avec l'Institut ou dans leurs académies, des actions de formation, doivent en connaître les mécanismes et être en mesure d'en déployer les principes et outils.

Ils ont suivi un parcours autour de quatre objectifs :

- expliciter la notion et le processus d'engagement en formation ;
- permettre aux experts associés d'intégrer les processus d'engagement dans leurs pratiques ;
- proposer des outils et une méthodologie à déployer ;
- produire des fiches réflexes autour de l'engagement en formation.

Un séminaire pour mieux connaître l'Institut et développer une culture commune

Pour contribuer au développement et au partage d'une culture commune au sein du groupe des experts associés, **près de 200 d'entre eux se sont réunis à l'IH2EF du 20 au 24 juin 2022**, afin de bénéficier de plusieurs jours d'échanges de pratiques et de temps de travail articulés autour des grands enjeux pour la professionnalisation des personnels d'encadrement formés à l'Institut.

« Cet événement annuel est particulièrement important dans la vie de l'Institut, car la pluralité des parcours professionnels des experts associés et leur complémentarité sont une source d'enrichissement à valoriser et à encourager par le développement d'une culture commune. »

Valérie Callier



10 journées par expert et par an

Découverte de l'IH2EF, conférences, ateliers méthodologiques d'ingénierie pour adultes, présentation des outils et des ressources : ce ne sont pas moins de 35 temps forts qui ont été proposés pour des parcours personnalisés aux profils et aux spécialités de chacun. De nombreuses thématiques ont également été abordées au cours d'ateliers méthodologiques menés par les ingénieurs de formation de l'Institut ainsi que des experts issus des sphères scolaire et universitaire :

- «**Exprimer les besoins : la maïeutique en ingénierie de formation**» par Emmanuelle Auras, maîtresse de conférences à l'Université de La Rochelle ;
- «**L'approche par compétences**» par Nathalie Belin, responsable de la Cellule conseil et accompagnement à la pédagogie, ingénieure-conseillère pédagogique au pôle formation à l'Université de Limoges ;
- «**Évaluer les montées en compétences**» par Anna Maria Constantin, ingénieure pédagogique à l'Université de La Rochelle ;
- «**Évaluer une formation**» par Marion Apffel, ingénieure pédagogique à l'Université de La Rochelle ;
- «**Le mentorat et le tutorat**» par Aurélie Pentel, directrice de projet et coach interne (direction interministérielle de la transformation publique) ;
- «**Le numérique pour conduire ou animer un atelier**» par Zakariae Mellouki, ingénieur pédagogique à l'Université de Poitiers et Sabrin Housni, assistante de recherche (service d'ingénierie pédagogique et du numérique éducatif) à l'Université de Mons ;
- «**L'accompagnement à distance**» par Sabrin Housni, assistante de recherche (service d'ingénierie pédagogique et du numérique éducatif) à l'Université de Mons.

LA PERSONNALISATION DES PARCOURS EN FORMATIONS INITIALE ET CONTINUE

Présentée à l'occasion de plusieurs temps d'échanges sur la nouvelle méthodologie, en amont et au cours du cycle de formation initiale, l'approche par compétences a rapidement été adoptée par les stagiaires de la nouvelle promotion. Conçue pour structurer une démarche pédagogique commune à l'Institut et aux académies, apportant des outils méthodologiques concrets et efficaces au niveau national, cette approche va progressivement s'implanter dans les académies et sur les lieux d'exercice des responsabilités des futurs cadres.

Personnaliser les parcours de formation

L'ambition de l'approche par compétences est de s'adresser à des personnels aux âges, aux parcours et aux acquis professionnels très différents en s'adaptant à la pluralité de leurs expériences et en vue de personnaliser leurs parcours de formation. Lors de la formation initiale 2022, les stagiaires inscrits avaient entre 28 à 56 ans. En croisant compétences, métiers et expériences antérieures, la méthode injecte de la souplesse dans les dispositifs pédagogiques pour répondre aux attentes des futurs cadres en exercice.

Plus de 500

experts associés



Devenir acteur de son évolution professionnelle

Le stagiaire peut situer son expérience et ses attentes en fonction du référentiel de compétences. Les modules et ateliers sont proposés selon son niveau et en fonction de ses besoins. Le stagiaire dispose ainsi d'un outil pour s'inscrire pleinement dans une démarche de développement professionnel qui se poursuivra au-delà de son année de stage. Cela permet au stagiaire de choisir et d'assembler les modules de formation pour construire son propre parcours en fonction de ses attentes et de ses évolutions.

« À terme, cette approche par compétences doit permettre la construction d'un parcours de formation par briques, plus flexible et plus personnalisé, pour mieux accompagner les cadres pédagogiques et administratifs face aux changements réels, profonds et rapides auxquels ils font face sur le terrain. »

Pierre-Emmanuel Raffi

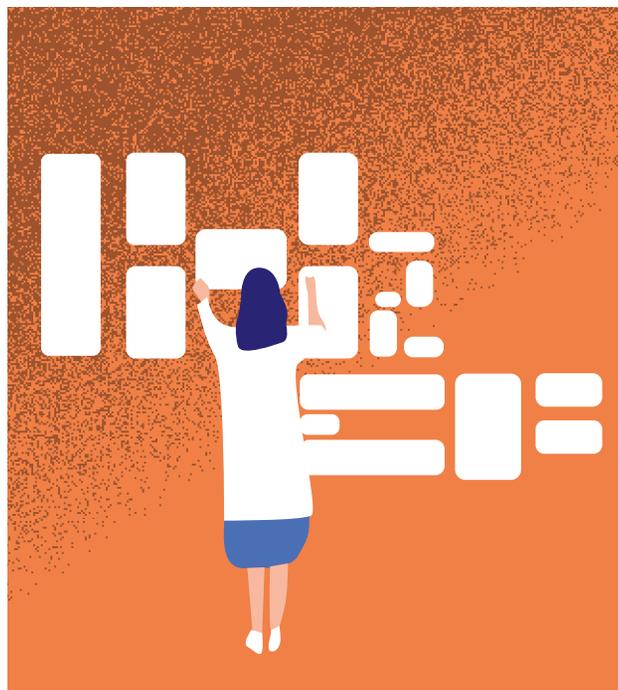
Accompagner les cadres dans la durée

Le référentiel de la formation initiale identifie les compétences à mobiliser en début de carrière et propose des trajectoires pour leur développement. L'Institut souhaite ainsi inscrire la formation des futurs encadrants au-delà de leur prise de fonction, dans la durée, durant les trois ou quatre premières années de leur carrière. L'idée est d'engager le stagiaire dans une démarche active de réflexion sur son parcours et ses besoins en formation.

« Nous avons constaté des retours très positifs dès la mise en place de la démarche, car le référentiel par compétences correspond vraiment aux attentes des stagiaires. »

Corinne Jadart

Le déploiement de cette nouvelle approche méthodologique est progressive. Après sa conception et sa mise en œuvre au sein de l'Institut en 2022, l'IH2EF entend déployer progressivement ce référentiel national de compétences auprès des académies et jusque sur les lieux d'exercice des stagiaires en responsabilité.



L'enjeu est de faciliter et structurer la mission de l'ensemble des tuteurs et pairs référents qui accompagnent les stagiaires au quotidien en les outillant avec ces référentiels.

L'appropriation de la démarche à ces trois niveaux d'apprentissage, et particulièrement des tuteurs, marquera la pleine atteinte des objectifs. Pour cela, l'Institut continue de construire les outils nécessaires au déploiement de la démarche, notamment en développant un e-portfolio.

Au-delà de l'approche par compétences dans le cadre de la formation initiale, certains publics spécifiques qui ont déjà suivi tout le cycle de la formation initiale ou encore les personnels dans le cadre d'une évolution professionnelle, pourront se voir proposer des contenus très personnalisés, par exemple avec un temps commun et des tutorats ou mentorats adaptés. L'IH2EF s'inscrit dans une tendance de fond qui consiste à guider des trajectoires en allant chercher des éléments de personnalisation, parfois via l'hybridation ou des parcours d'autoformation à choisir par le stagiaire.

L'EXPÉRIMENTATION AU SERVICE DE L'INNOVATION PÉDAGOGIQUE

La prise de parole en public

À la demande de la DE et dans la continuité du plan d'accompagnement managérial, a été développée une formation « Prise de parole en public » renforcée d'un dispositif de réalité virtuelle, ce qui était une première en formation pour l'IH2EF. Dans son rôle d'incubateur de formations innovantes notamment auprès des académies, l'Institut s'est transformé en un lieu d'expérimentation pour mener en 2022 ce projet d'exploration de nouveaux champs de la pédagogie.

Destinée à un public majoritairement composé de chefs d'établissement, mais aussi d'inspecteurs des 1^{er} et 2nd degrés et de personnels d'encadrement des ministères, la formation s'est déroulée en plusieurs séquences.

Un premier webinar le 16 décembre 2022 a permis de présenter le dispositif novateur. Il a été suivi de deux séquences libres en autoformation sur M@gistère avant des séances plénières décryptant les fondamentaux de la prise de parole en public : la posture, l'ancrage, le mouvement du corps, l'expression verbale, non verbale, le rôle du silence, etc. À cette occasion, se sont tenus à l'Institut des ateliers d'environ 1h30, par groupes de sept personnes équipées de casques de réalité virtuelle, et animés par un formateur spécialisé.

Pour cette expérience inédite, l'Institut a déployé un dispositif technologique très important : une flotte de 70 casques de réalité virtuelle autonomes, capables d'enregistrer en temps réel les données individuelles de chaque participant, des formateurs rodés à la technologie et deux techniciens informaticiens. L'objectif souhaité était de permettre aux participants de quitter la situation factice et classique des jeux de rôles pour travailler leurs compétences à l'oral grâce à une mise en situation la plus réaliste possible.

Chaque participant coiffé d'un casque et équipé de capteurs à mains s'est ainsi trouvé projeté devant un amphithéâtre virtuel représentant une foule bigarrée et animée d'une centaine de personnes. Ainsi conditionné, le participant faisait face à l'ouverture d'un rideau rouge, lui laissant découvrir les applaudissements du public virtuel. Sentant la pression de l'assemblée, il devait ensuite prendre la parole pour une séquence de trois minutes.



Durant toute la durée de l'exercice, les ordinateurs embarqués ont pu mesurer le débit de la voix de chaque participant, son niveau de silence, ses mouvements, constituant ainsi un retour d'expérience totalement individualisé.

« La réussite de l'expérience tient en grande partie à l'impression suffisamment réaliste et crédible de la mise en situation pour que chacun ait été influencé par le stress et la mobilisation de ses émotions lors de l'exercice. »

Joachim Broomberg

Par la répétition de l'exercice, les participants ont pu améliorer leurs performances et mesurer leurs progrès de séquence en séquence. Enfin, grâce à un exercice qui a été paramétré spécifiquement pour guider la lecture d'un texte en y intégrant un temps de pause idéal (11 %), chaque participant a pu se rendre compte de sa capacité à modérer son discours.

Afin d'analyser la conduite de cette expérimentation et d'en dégager des pistes d'amélioration, un temps de retour sur expérience avec les participants a été organisé lors d'un point d'étape deux mois après l'expérimentation. Par ailleurs, une évaluation spécifique sur la particularité de la réalité virtuelle, en plus de l'évaluation classique de la formation, a été conduite. Ces retours ont permis de constater une forte adhésion à la formation relevée au travers des verbatims des participants et mesurée par un indice de satisfaction et un indice de recommandation de la formation de 9,65 / 10.

L'Institut réfléchit aux prolongements à donner à cette expérimentation, possiblement sous la forme de casques de réalité virtuelle à disposition au CRD avec des séquences courtes et une adaptation plus fine des mises en situation, en lien par exemple avec les métiers et la gestion de conflits.



60

participants
dont 56 % chefs
d'établissement

28 %

d'inspecteurs
des 1^{er} et 2nd degrés

20 académies
représentées

LE CYCLE NATIONAL DE CONFÉRENCES ÉCLAIRER LES QUESTIONS ÉDUCATIVES

En 2022, pour la première fois, l'IH2EF sort des murs et lance son premier cycle national de conférences. Intégré au parcours des stagiaires de la formation initiale, il propose, les mercredis, des apports de haut niveau sur des thématiques d'actualité et un éclairage approfondi sur les grandes questions éducatives. La plupart des conférences ont lieu au cours des séminaires organisés à l'Institut, ce qui permet aux stagiaires présents de bénéficier d'une expérience directe avec le conférencier ; les stagiaires à distance peuvent, eux, sanctuariser un temps de réflexion régulier et collectif sur leur lieu de stage.

Afin de faire profiter à un public désireux de renforcer ses fondamentaux de l'excellence des experts et des chercheurs sollicités, l'Institut a choisi cette année d'étendre le dispositif à un public mixte d'auditeurs extérieurs composé de 200 personnes d'établissements, des inspecteurs et des cadres du ministère expérimentés qui souhaitaient, par cette forme légère de formation continue, alimenter davantage leur réflexion professionnelle.

Les auditeurs retenus ont pu assister à distance, après un temps virtuel de présentation du dispositif, au premier cycle thématique de quatre conférences (deux cycles de quatre conférences sont programmés).

Tout auditeur ayant suivi le cycle complet des quatre conférences s'est vu remettre une certification, lui donnant accès au second cycle thématique. Avant chaque cycle de conférences, sont adressés aux auditeurs la liste des lectures préparatoires, les supports d'intervention ainsi que des ressources complémentaires. Dans ces conférences d'un format assez court (1h30 minutes de questions-réponses), le public a pu profiter d'apports de très haut niveau.

« En permettant à un public plus large de bénéficier de ces apports de grande qualité, l'Institut fait du cycle national des conférences un atout de son rayonnement extérieur. »

Véronique Carayon

Le cycle 1, sur le thème de « la posture du cadre », s'est déroulé de septembre à décembre 2022 :

- **le 5 octobre** : « **La prise de décision publique** » par Pierre Mathiot, directeur de Science-Po Lille, professeur des Universités ;
- **le 19 octobre** : « **Les exigences des métiers de l'encadrement** » par Frédérique Alexandre-Bailly, directrice générale de l'Onisep, présidente de la société française de management (SFM) ;
- **le 16 novembre** : « **Le rôle du cadre dans la transmission des valeurs de la laïcité** » par Abdenmour Bidar, docteur en philosophie, spécialiste de l'Islam, ancien membre de l'Observatoire de la laïcité ;
- **le 7 décembre** : « **Les enjeux de l'orientation** » par Frédérique Weixler, inspectrice générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) et Laurent Sovet, maître de conférences en psychologie différentielle au laboratoire de psychologie et d'ergonomie appliquées (Lapea) à l'Université de Paris.

10 conférences nationales

200 AUDITEURS LIBRES



Rediffusé uniquement sur M@gistère

ÉDITORIALISATION DES RESSOURCES

UNE AUTRE APPROCHE DE LA FORMATION

L'Institut met en œuvre un éditorial en phase avec les nouveaux codes et usages de ses publics. Il adresse chacun de ses messages au travers d'une stratégie de ciblage (s'adresser aux bonnes audiences, via le bon medium, et aux bons moments et formats).

Donner du sens se concrétise, en particulier par la diffusion de ressources multimédia via les plateformes sociales-numériques. Ces ressources offrent à la fois du contenu pédagogique supplémentaire pour les publics de l'Institut, mais également une forte visibilité communicationnelle à la « marque IH2EF ».

En complément de la formation, l'IH2EF diffuse ainsi des ressources disponibles en permanence dans des formats variés, vidéos, podcasts, ressources éditoriales, à la fois sur la plateforme M@gistère et sur son site en accès libre.

Nouveaux usages, nouveaux formats

En 2022, l'IH2EF a mené un grand chantier de structuration et d'éditorialisation des ressources destinées aux cadres afin de répondre le plus possible aux nouveaux usages et leur permettre ainsi de compléter leur formation en amont ou en aval, en leur fournissant des clés de compréhension immédiates sur les enjeux qui les concernent. L'Institut a souhaité faire évoluer ses ressources vers des formats plus courts et scénarisés, avec une large place aux contenus audiovisuels, en se dotant d'une charte pour cadrer l'ensemble des productions.

Le process de production des nouvelles ressources a impliqué un engagement transversal des équipes de l'Institut et l'appui d'experts et d'ingénieurs de formation, pour proposer les formats et les contenus les plus adaptés selon les sujets abordés et en garantissant l'excellence et la qualité. Les ressources audio, vidéo et textuelles sont garantes de l'image de l'IH2EF.

Alignés sur les thématiques retenues chaque année par l'Institut et l'actualité du monde éducatif, les

deux premiers dossiers mis en ligne ont porté sur le management humain et la laïcité, et ont chacun enregistré une forte audience sur le site. L'année 2022 a été centrée sur la production d'un dossier thématique sur le sujet des usages du numérique dans l'éducation. Le dossier de ressources thématiques en 2023 pourra porter sur le lycée d'enseignement professionnel. Beaucoup de préparatoires aux concours y trouvent des informations essentielles.

Consultation des ressources en hausse

Les statistiques de consultation ont permis de montrer une large adhésion aux nouveaux formats de ressources, particulièrement les podcasts dont les chiffres d'écoute étaient en progression constante dès leur lancement et qui correspondent aux usages nomades des publics concernés. Elles mettent également en évidence les pics de consultation à la période de la rentrée scolaire, en octobre, novembre puis de mars à juin. Le temps passé sur le site et principalement le nombre de pages consultées sont en nette augmentation en 2022.

« **Nos contenus sont tous mis en ligne dans le respect du référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA) et plus de 1 300 personnes ont cliqué en 2022 sur le bouton en page d'accueil "Paramètres d'accessibilité".** »

Aline Felaco



Les ressources en ligne sont organisées en dossiers, eux-mêmes articulés en trois blocs :

POUR COMPRENDRE

Ces ressources concernent des questions éducatives, un nouveau dispositif, un concept, une priorité, un résultat de recherche, un métier, autant d'angles pour permettre aux cadres de s'informer rapidement et de comprendre les enjeux.

POUR AGIR

Ces ressources portent sur une pratique, la mise en œuvre d'un dispositif ou une transformation, et donnent à voir des exemples inspirants que les cadres peuvent réinvestir au quotidien.

POUR ALLER PLUS LOIN

Ces ressources portent sur un thème éducatif ou une actualité pour approfondir ou porter un regard réflexif ou développer une expertise.

LA COMMUNICATION ET LA VALORISATION DES FORMATIONS ÊTRE AU SERVICE DES (FUTURS) PUBLICS DE L'INSTITUT

L'Institut est engagé depuis 2019 dans un travail de requalification de sa stratégie de communication, au service de la qualité et des parcours des cadres. Sa mise en œuvre passe désormais par la nécessaire reconsidération de l'utilisation des nombreux médias, qu'ils soient hors ou en ligne. Au sein d'une société hypermédiatique et dans un contexte « d'infobésité », cette question du medium et de son intérêt par les publics de l'Institut est centrale.

Comment mieux toucher les publics de l'IH2EF mais aussi les futurs publics ? Comment faire en sorte qu'un message porté par l'Institut atteigne sa cible ? Comment permettre à chacun de mieux s'approprier les ressources ? Comment être mieux informé pour mieux considérer son parcours de formation durant sa carrière ?

Dans le cadre des communications émises, l'IH2EF évolue au sein d'un écosystème maîtrisé lui permettant d'ajuster au mieux ses communications. Les médias sont multiples, tout autant que les objectifs. La place d'Internet est bien évidemment majeure dans la stratégie : les canaux associés se positionnent aujourd'hui comme particulièrement complémentaires des voies institutionnelles plus classiques, parmi lesquelles, en matière de communication, l'étroite collaboration avec les académies.

Le site internet de l'Institut se démarque depuis sa refonte par une fréquentation croissante à tous niveaux, tant concernant les ressources pédagogiques que les contenus à vocation informative. En 2022, ce sont 736 000 visiteurs uniques (contre 520 000 en 2021) qui l'ont ainsi fréquenté, représentant près de 1,5 million de pages vues (1,2 millions en 2021). Véritable lieu de rassemblement virtuel pour les personnels

d'encadrement de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, il se place en tant que moteur de la communication de l'Institut.

La place importante des réseaux sociaux dans la stratégie de communication est par ailleurs indéniable. En étant présent sur Twitter et LinkedIn, l'IH2EF valorise au mieux ses dispositifs et ressources, tout en confortant son rôle de promoteur du système éducatif et d'enseignement, et des métiers associés.

Fin 2022, l'IH2EF rassemblait une communauté de 21 500 abonnés (15 400 en 2021). Les réseaux sociaux ouvrent ainsi de nouvelles perspectives en matière de communication ciblée, tout en participant activement à la fréquentation du site internet.

Enfin, la presse reste un vecteur de rayonnement et de valorisation pour l'Institut, notamment auprès des publics de l'Enseignement supérieur.

736 000

visiteurs uniques sur le site de l'IH2EF

21 500

abonnés

sur Twitter et LinkedIn

1,5 M

de vues sur les réseaux sociaux



LE LAB'HYBRIDATION

EXPÉRIMENTER DE NOUVELLES PRATIQUES

Au sein de l'IH2EF qui interroge son approche de la formation, transforme ses pratiques d'ingénierie vers plus d'hybridation, en phase avec l'évolution des besoins et des usages de ses publics, le Lab'Hybridation a toute sa place.

Présents de façon transversale dans la plupart des projets de l'Institut, du rayonnement de « Poitiers, capitale de l'éducation » à la mise en place d'évaluations spécifiques pour les autoformations, l'équipe du Lab et le lieu convivial qui ouvre ses portes à tous incarnent l'innovation pédagogique par excellence.

Dans un environnement où le stage en présentiel a cédé la place à des modalités de formations hybrides, étroitement liées au quotidien professionnel, les missions du Lab consistent à :

- travailler sur des solutions de formation accessibles, engageantes, impliquantes et impactantes ;
- expérimenter et déployer des solutions de formation innovantes ;
- former, diffuser, partager une culture commune, créer un réseau de partenaires aux intérêts communs.

« Nous sommes dans une approche expérimentale par l'action et nous avons le droit à l'erreur. C'est très important de pouvoir tester un nouvel outil, puis éventuellement de stopper le projet si nous estimons que les objectifs ne sont pas atteints. »

Gwenaëlle Boucher

L'expérimentation intègre dans son concept même la possibilité de ne pas aboutir. Dans une approche test & learn, être dans l'actionnel et se donner le droit à l'erreur puisque l'on teste des choses qui n'ont jamais été expérimentées, est la clé vers plus d'innovation.

L'idée du Lab est née de la volonté d'incarner la dynamique vers une transformation numérique des formations en un lieu transversal et convivial. Il est animé par une équipe ressource dédiée, centrée sur l'e-formation et la pédagogie numérique, qui travaille en collaboration avec les ingénieurs de formation plus orientés métiers. Son principe de fonctionnement est la complémentarité d'expertises visant à créer des synergies variées au sein de l'IH2EF. Le Lab est avant tout un lieu de travail et d'échanges, où les ingénieurs

de formation et toutes les personnes concernées par une thématique de formation recherchent ensemble les meilleures solutions pour améliorer les outils et supports de formation.

« Le Lab'Hybridation est un lieu de créativité qui nous offre un temps d'analyse et de synthèse, un concept qui nourrit l'ensemble de l'Institut et les partenaires de l'éducation. »

Aurélie Beauclair

Les rendez-vous du jeudi

Il s'agit d'impulser une démarche régulière sous la forme d'un rendez-vous d'échanges en interne. Pour faire vivre le Lab'Hybridation et développer une culture commune, des ateliers réunissent une dizaine de personnes (ingénieurs de formation, assistantes de formation, équipe du bureau des systèmes d'information et d'accompagnement numérique (SIAN)) lors d'ateliers organisés chaque jeudi pour aborder les thématiques d'hybridation et d'innovation pédagogique. Fondés sur les retours d'expériences mutualisés sur une même thématique, les ateliers permettent d'enrichir et d'agir sur l'amélioration continue des pratiques de l'Institut.

Le réseau LAB2LAB

À l'origine destiné à l'interne, le Lab'Hybridation s'est ouvert en 2022, via la création du réseau LAB2LAB, auprès de Réseau Canopé, du Centre national d'enseignement à distance (Cned), de l'Université de Poitiers et son Pédagolab, pour partager les réflexions sur des thématiques communes, se former et bénéficier d'apports réciproques. Déjà quatre réunions en présentiel se sont tenues dans ces différents lieux en 2022.

Le Lab réfléchit aussi à ouvrir ses portes aux experts associés de l'Institut sur les thématiques qui les intéresseraient. L'équipe intervient déjà lors des deux séminaires annuels de formation, notamment sur les usages pédagogie-numériques.

Dans cette logique d'ouverture, l'équipe du Lab a également participé au Créathon de Réseau Canopé le 2 février 2022, ce qui lui a permis de concourir de manière collaborative et en temps limité sur le thème de l'évaluation.

Focus sur le micro et mobile learning en 2022

Ce projet a réuni l'équipe du Lab'Hybridation, le pôle ingénieurs de formation, l'équipe transmédia, la communication et le bureau SIAN pour créer un environnement de formation en microlearning. L'enjeu était de développer une culture de l'Institut auprès d'usagers tests, les experts associés. Trois objectifs ont cadré le projet :

- partager la culture de l'IH2EF;
- travailler sur les gestes métiers des experts associés;
- renforcer une culture éducative commune.

Avec une pédagogie innovante, au travers de séquences de travail très courtes et accessibles sur mobile, le test a consisté à évaluer l'appétence des experts associés (approche usagers) à la formation sur téléphone mobile, ainsi que la soutenabilité en interne de la production de contenus nécessaires et le modèle économique avec un prestataire (dans une approche expérimentale commune).

« Dans sa démarche expérimentale, le rôle du Lab est aussi de porter une parole d'ouverture vers les éditeurs privés, d'amorcer un dialogue avec les EdTech, notamment lors des salons, dans une volonté de découvrir nos activités réciproques. Cette ouverture des métiers de l'encadrement de l'éducation vers les EdTech est encore nouvelle et très prometteuse. »

Cédric Couvrat



L'expérimentation a été proposée à environ 150 experts associés de l'Institut, représentatifs des publics accueillis en formation et à même d'accompagner cette nouvelle offre de service. Régulièrement missionnés par leur académie pour concevoir et animer des ateliers, accompagner des groupes de cadres, contribuer à la conception de dispositifs hybrides à l'IH2EF, ils font partie de l'équipe élargie de l'Institut. À ce titre, ils bénéficient de formations régulières pour mieux connaître leur environnement, constituer une communauté ou encore monter en compétences sur des sujets identifiés.

Les experts associés informés de la démarche lors du séminaire de juin 2022 ont été conviés à participer aux premiers tests et contribueront au premier bilan de l'expérimentation en juin 2023. Ils apprécieront ainsi les capsules d'apprentissage, les outils de *social learning* et le mode d'animation proposés.

Parmi les sujets à l'étude du Lab'Hybridation en synergie avec les ingénieurs de formation de l'IH2EF, figurent la réalité virtuelle, l'intelligence artificielle (IA) en lien avec le bureau SIAN ou encore la création d'un e-portfolio avec l'équipe de la formation initiale dont le déploiement est prévu pour septembre 2023.



EN CHOISISSANT LE MICROLEARNING, L'IH2EF RÉINTERROGE LES REPÈRES DE TEMPS ET D'ESPACE

sur mobile, pour une formation toujours à portée de main et tout au long de la journée ;

des formats de contenus très courts pouvant être suivis en quelques minutes, dans les interstices de la vie professionnelle quotidienne ;

des sollicitations proactives (notifications, informations, interactions directes avec la communauté, etc.) ;

une approche ludique et une touche d'humour. Tout en restant institutionnelle la tonalité de la communication est celle de la ludification ;

le défi d'apprendre par petites touches répétées régulièrement.

Cette modalité de formation continue ne vise pas à remplacer, mais à venir **en complémentarité des autres modalités**, (PC, Web et présentiel).

Garantir la transparence



L'IH2EF consolide la professionnalisation de ses pratiques par une évaluation systématique de ses actions. Dans un environnement de travail moderne et rigoureux, l'Institut entend rendre compte de son activité et de ses progrès internes en toute transparence. De la logistique d'accueil de ses publics à la mise en œuvre de nouveaux modules de formation, chaque réalisation de l'Institut fait l'objet d'un retour d'expérience contribuant à sa valorisation en interne et en externe. La communication et le partage de ces évaluations permettent d'ancrer au sein des équipes une culture de l'amélioration continue et de la qualité.

LE GUIDE DE L'INGÉNIERIE DE FORMATION AU CŒUR DE LA DÉMARCHE QUALITÉ DE L'INSTITUT

À la suite de la période liée à la crise sanitaire, la culture de l'hybridation s'est accélérée et a fait émerger à l'Institut l'idée d'un vade-mecum pour hybrider ses formations. Puis, avec ce besoin, est rapidement apparue la nécessité d'outiller plus largement les pratiques en interne et d'adapter l'organisation pour se structurer autour de principes communs, cohérents avec une montée en puissance de la recherche dans les dispositifs.

Avec la volonté de s'appuyer sur la recherche dans le domaine de la formation à distance et d'instaurer un dialogue avec les chercheurs sur les problématiques spécifiques de l'Institut, les équipes de l'IH2EF ont accueilli la collaboration de Jean-François Cerisier (Techné, Université de Poitiers) et Daniel Peraya (Tecfa, Université de Genève) dans la conception de ce vade-mecum. Ensemble, ils ont élaboré : Le « Guide de l'ingénierie de la formation à l'IH2EF - Pour une assise scientifique de l'hybridation ». Cet outil vise à définir la culture commune de l'ingénierie de formation et de l'ingénierie pédagogique au sein de l'Institut ; il s'inscrit dans une démarche qualité pour garantir et sécuriser les processus, améliorer la satisfaction et l'implication des stagiaires, et développer des actions de formations efficaces de haut niveau.

Dans une approche collaborative, l'Institut s'est doté d'une architecture pour clarifier ses principes organisateurs et offrir à son écosystème une connaissance partagée de ses process. Le guide est un soutien au développement des compétences professionnelles des ingénieurs de formation et accompagne les nouveaux arrivants dans la fonction. En cela, il contribue à améliorer la qualité des formations.

« Ce guide combine l'expertise scientifique et l'expertise de terrain. La recherche n'est pas découplée de l'action. Fruit d'une écriture collaborative, chercheurs, ingénieurs de formation de l'IH2EF et experts associés y ont contribué. »

Jean-Paul Moiraud

Cette contribution scientifique des chercheurs a permis de considérer que l'Institut pouvait être exemplaire dans cette démarche organisationnelle de la qualité, et que cela pourrait bénéficier à d'autres entités formatrices. L'ambition s'est développée vers un guide à diffusion plus large, véritable outil de la qualité au cœur de l'activité de l'Institut permettant d'éclairer, grâce aux travaux scientifiques, les choix qui peuvent être faits en ingénierie pédagogique.

« Dans un dialogue généreux, les chercheurs se sont ouverts à nos préoccupations et ont créé les conditions d'une réflexion très riche. Leur écrit scientifique* venant questionner des concepts et des éléments essentiels autour de l'apprentissage nous a poussés à réorganiser notre guide de la formation. »

Danielle Simon



*Article publié sur le site ih2ef.gouv.fr



C'est pourquoi, le parti pris assumé est de partager le contenu du guide dans une très grande transparence et de faire rayonner l'expertise de l'Institut au profit des cadres de l'éducation, mais aussi des services académiques et ministériels.

« Ce guide a vocation à être en évolution permanente en fonction des retours d'expériences, des expérimentations, issus du Lab'Hybridation par exemple, et des innovations mises en œuvre dans les formations à l'IH2EF. Il est important de garder de la souplesse pour s'adapter aux apprenants et de ne pas figer le contenu. »

Aurélie Beauclair

Ce guide de l'ingénierie de formation est une invitation à être constamment dans la réflexion et l'analyse sur l'action de l'Institut. C'est un outil dynamique dont certaines fiches sont modifiables. Par exemple, la fiche sur la comodalité structure une méthodologie qui s'enrichit à partir des retours d'expériences.



Le guide disponible sur le site
<https://www.ih2ef.gouv.fr/media/6811/download?attachment>



La publication en ligne du guide est échelonnée. Le premier volet, déjà publié sur le site de l'Institut (octobre 2022), apporte des éléments de cadrage théoriques, organisationnels, pratiques. Le deuxième volet, qui sera complété en 2023, sera davantage tourné vers l'aide à la décision dans la mise en œuvre et la mutualisation d'expériences. Il est introduit par un écrit scientifique intitulé « Concevoir aujourd'hui des formations hybrides ou à distance », puis se décline en fiches organisées selon trois axes :

- « Former à l'IH2EF » ; tout l'écosystème/nouveaux arrivants à l'IH2EF ;
- « Concevoir un parcours d'apprenant » ; public : ingénieurs de formation/approche métier
- « Nourrir sa culture professionnelle ».

Si le premier axe est présenté sous forme linéaire, le deuxième s'inscrit dans une logique circulaire. Il présente les différentes étapes de la conception pour mettre en avant l'aspect itératif du processus. Dans tous les cas, chaque fiche peut être lue indépendamment l'une de l'autre en fonction des besoins du lecteur.

NOUVELLES MISSIONS AU BUREAU SIAN LES SYSTÈMES D'INFORMATION AU RYTHME DE LA DONNÉE

L'approche par la donnée

L'année 2022, marquée par l'arrivée d'un *data scientist* et d'un développeur au sein de la cellule informatique interne, a concrétisé le basculement du nouveau bureau des Systèmes d'information et de l'accompagnement numérique (SIAN) a concrétisé le basculement à un rôle exclusivement d'assistance et de support technique à un rôle plus large d'accompagnement des projets dès leur conception. Les efforts se sont concentrés sur une plus grande fluidité de la gestion logistique des formations *via* de nouveaux outils, le lancement d'un travail de fond sur les infrastructures informatiques et matérielles, et notamment sur le grand chantier du pilotage par la donnée.

Cap Data : améliorer la qualité de l'Institut par la donnée

En septembre 2022, le vaste chantier de pilotage des activités de l'Institut par la donnée est entré dans une phase opérationnelle. Destiné à évaluer les usages des publics de l'Institut, le travail de fond des équipes du bureau SIAN a d'abord consisté à collecter et rendre disponible le plus de données possible sur les publics de l'IH2EF. C'est en faisant converger ces données dans un outil central que l'Institut pourra personnaliser les trajectoires de formation des cadres.

Ce projet structurel et déterminant pour répondre aux enjeux futurs de la formation a fait l'objet d'un appel à projet en janvier 2022. Soutenue par l'expertise d'un prestataire, la mission est de rationaliser des données publiques destinées à alimenter un outil de type *machine learning*, capable d'individualiser les dispositifs de formation des cadres.

« À la manière d'un puissant moteur de recherche, cet outil permettra à l'Institut de proposer à ses publics des recommandations d'ateliers et de séquences de formation adaptés à leur parcours et tenant compte de leur expérience précédente. La livraison de l'outil dans sa version 1 est prévue en 2023. »

Nicolas Hersan

Le travail d'inventaire des données disponibles au sein de l'Institut pour les mettre à disposition des développeurs et du futur outil requiert un temps long. C'est pourquoi il s'est poursuivi en parallèle d'autres projets comme la création d'outils statistiques performants permettant de communiquer sur les évaluations des formations, et la réflexion sur l'élaboration d'un e-portfolio. Courant 2022, ont ainsi été mis en ligne, sur le site de l'IH2EF par l'équipe du bureau SIAN, des baromètres interactifs issus des enquêtes effectuées sur chaque formation et destinés à guider les futurs participants dans le choix de leurs formations de façon éclairée. Cette analyse statistique systématique et dynamique est la première étape vers le pilotage de l'activité de l'Institut par la donnée.

Cette mise en œuvre s'inscrit dans un projet plus large dont l'objectif à moyen terme consiste à centraliser l'ensemble des données de l'Institut, y compris celles extérieures au système Sphinx, outil privé d'enquêtes, sur des bases de données plus puissantes. Pour atteindre cet objectif, le bureau SIAN mène en parallèle un projet de restructuration de ses infrastructures informatiques.

« De l'archivage des documents aux besoins de communication, en passant par la récolte et le stockage systématiques des données, l'enjeu est de construire des protocoles informatiques en interne pour hisser la qualité à un plus haut niveau. »

Fabien Bonnet

Enfin, dans une appréhension globale de l'évolution numérique de l'activité de l'Institut, le bureau SIAN mène une réflexion générale autour de l'usage des outils de bureau et la manière dont sont utilisés les systèmes d'information par les agents de l'IH2EF au quotidien afin d'anticiper les besoins à venir.

4 500

réunions à distance

16 salles

équipées en comodalité



UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL RENOUVELÉ ET UNE TYPOLOGIE DES ESPACES COMPLÈTE

Les espaces de formation ont tous été normalisés et équipés pour faire de la comodalité en 2022, contribuant directement à l'amélioration de la qualité. L'IH2EF a souhaité homogénéiser ses environnements de travail pour le bénéfice des participants comme des intervenants. C'est pourquoi l'ensemble de ses espaces de formation a été réaménagé selon différentes typologies de salles, des ateliers en îlots ou espaces modulables (de 16 à environ 40 places).

Outre l'uniformisation des mobiliers, les équipements numériques ont été harmonisés avec de grands écrans plasma ou TV, des vidéoprojecteurs à led et un équipement de visioconférence dans chaque salle pour proposer la comodalité aux participants et intervenants à distance.

« Depuis septembre, nous avons pu opérer nos formations à plein régime et observer que la modularité des équipements a permis une optimisation de l'efficacité des séquences de formation aussi bien en présence qu'à distance. »

Nicolas Genre

ÉVALUATION SYSTÉMIQUE DES FORMATIONS

LA QUALITÉ PAR LE RETOUR D'EXPÉRIENCE

Lancé en 2021, un chantier a été mené au sein de l'Institut pour harmoniser les dispositifs d'évaluation de formation. L'IH2EF s'engage dans une démarche qualité de ses formations en systématisant l'évaluation des dispositifs et en créant un baromètre de la satisfaction des formations. C'est désormais une priorité stratégique. Pour cela, les équipes de l'Institut ont déterminé un socle commun d'évaluation des formations et des indicateurs pérennes de satisfaction.

Cette mise en cohérence a permis d'élaborer un questionnaire en 15 questions, commun à l'ensemble des formations. Ce dispositif d'évaluation systématisé dès la fin de 2021 permet à l'Institut d'avoir un recul fin 2022 sur une période de 18 mois.

Le développement de la démarche qualité pour l'ensemble des formations a été pensé de façon globale au niveau de l'Institut. Grâce à l'implication de tous les acteurs, son efficacité et sa mise en œuvre ont permis de sécuriser les processus, d'améliorer la satisfaction et l'implication des stagiaires et des commanditaires, et de développer l'excellence des formations. Plus précisément, quatre objectifs ont guidé cette action :

- évaluer systématiquement les formations proposées grâce à un questionnaire commun, partagé par les acteurs de la formation, et créer un baromètre de la satisfaction des formations comprenant des indicateurs communs et le profil sociologique des participants pour chaque formation ;
- définir les modalités de communication des résultats des évaluations à l'interne et à l'externe ;

- acculturer et former les personnels aux outils et process d'évaluation mis en œuvre, et assurer une référenciation sur les démarches qualité et de certification réalisées par les partenaires de l'IH2EF (académies, RESP, Cned, Réseau Canopé, etc.) ;
- amorcer la réflexion sur le traitement apporté aux indicateurs d'insatisfaction afin d'entrer dans une démarche de certification des formations de l'Institut.

Grâce à cette méthodologie, l'Institut peut dorénavant mesurer les mêmes indicateurs dans le temps, d'un mois à l'autre, d'une année à l'autre. Chaque formation dispose systématiquement d'une évaluation permettant de la comparer à celle de l'année précédente. En complément, certains dispositifs font l'objet d'échanges qualitatifs avec les participants et de « focus groupes » pour conduire une analyse plus fine.

La généralisation de l'évaluation des dispositifs de formation a permis en 2022 de récolter des données sur 137 d'entre eux. Sur 9 905 participants aux formations, 7 685 réponses au questionnaire d'évaluation ont été récoltées, soit un taux de réponse de 78 %.

« Le taux de réponse de nos participants est très élevé notamment grâce à la communication faite sur la démarche qualité lors de chaque session de formation. Nos participants sont ainsi sensibilisés au fait que le recueil de leurs avis permettra de dégager des axes d'amélioration pour les prochaines sessions. »

Frédérique Amouroux

137

modules de formation
évalués

78 %

de taux de réponse sur
9 905 participants

92 %

de taux de satisfaction
globale et de recom-
mandation de la
formation

85 %

c'est le rapport
efficacité/temps passé
en formation

À la fin de chaque formation, le questionnaire d'évaluation est envoyé aux participants présents pour recueillir leurs avis, puis est suivi de deux relances à l'ensemble de la liste en accord avec la norme RGPD.

Dans une préoccupation de transparence rigoureuse, le site web de l'Institut présente les résultats de ces enquêtes d'évaluation avec notamment l'évolution des trois indicateurs globalisés pour l'ensemble des formations dans le temps. Les tableaux de bord sont en ligne et accessibles à tous. Ils permettent de consulter les évaluations par dispositif, par académie, par répartition hommes-femmes, par profil et fonction des participants, sous forme d'un affichage dynamique qui s'incrémente en temps réel. L'Institut enclenche ainsi un fonctionnement vertueux au centre de son activité.



La démarche qualité disponible sur le site
<https://www.ih2ef.gouv.fr/qualite-et-evaluation-des-formations-ih2ef>



ACCUEIL ET ÉVALUATION DES PUBLICS

L'OPTIMISATION PAR LE NUMÉRIQUE

En 2022, l'Institut a déployé son portail « Where I go » (WIG) sous la forme d'un site mobile permettant aux stagiaires et aux intervenants de se repérer dans le temps et l'espace. *Via* son smartphone et simplement à partir de son nom, chaque personne accueillie à l'IH2EF peut désormais consulter de façon fluide son emploi du temps de la journée, connaître sa salle de formation et le nom de son intervenant. De son côté, chaque intervenant peut savoir quels sont les participants de son groupe, à quel moment il intervient, etc. En outre, grâce aux informations qui transitent par ce site, l'IH2EF va pouvoir optimiser ses choix dans l'attribution de ses espaces.

En complément des évaluations de ses formations, l'Institut analyse régulièrement la qualité de l'accueil de ses participants ou stagiaires et des aspects logistiques de ses activités. Quatre fois par an environ, un questionnaire est envoyé à tous les participants d'une période définie pour recueillir leurs avis, aussi bien sur la qualité de leur séjour en résidence ou à l'hôtel que sur le restaurant exploité par une société extérieure ou encore la logistique de leur accueil par l'Institut.

Cet outil ponctuel permet de mesurer et de comparer les indicateurs de satisfaction des publics et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue en procédant à des ajustements qualitatifs, comme un meilleur accès au wifi ou l'installation d'un distributeur de produits de première nécessité dans la résidence.





**Cultiver
l'ouverture,
créer un lieu
de partage**

L'IH2EF affirme son rôle d'incubateur et d'ensemblier des acteurs de la sphère éducative en accueillant des événements thématiques et scientifiques à dimension internationale. Lieu de rencontre des cadres et des experts de l'éducation, l'Institut croise et mutualise des connaissances et des points de vue. Il fonde son rayonnement sur une ouverture géographique et une curiosité scientifique qui induisent la comparaison. L'IH2EF incarne un lieu d'échanges entre experts et apprenants mais aussi entre pairs pour redonner du sens à l'humain.

UN INSTITUT OUVERT SUR L'EUROPE ET L'INTERNATIONAL

ACCUEILLIR DES PUBLICS INTERNATIONAUX

L'international est l'un des axes d'excellence du projet stratégique de l'IH2EF, qui intègre pleinement la mobilité et la confrontation avec d'autres visions dans l'ensemble de son offre de formation et affirme sa volonté d'être un lieu ouvert, un carrefour des échanges et des expertises.

L'IH2EF encourage et soutient la mobilité des cadres en formation, de ses experts associés et de ses personnels ; il participe aussi à différents programmes internationaux dans le cadre européen et à l'international.

« L'analyse des process éducatifs et managériaux en vigueur chez nos partenaires internationaux fertilisent les formations offertes par l'Institut aux cadres, et permettent aussi d'alimenter un travail prospectif sur les politiques éducatives, à l'image du cycle des auditeurs notamment. »

Dominique Quéré

L'éducation est un marqueur fort de l'identité du territoire de Poitiers, avec la présence de tout un écosystème d'opérateurs nationaux : le Cned, opérateur spécialisé dans l'enseignement à distance auprès des élèves, Réseau Canopé pour les professeurs, l'Université de Poitiers sur les étudiants, le rectorat de Poitiers, les collectivités territoriales, et les entreprises EdTech portées par le cluster SPN (réseau des professionnels du numérique).

La synergie que représente la présence de ces acteurs nationaux du monde éducatif forme un cluster et vaut à Poitiers l'appellation « Poitiers, capitale de l'éducation ». Il a pris une dimension particulière en mars 2022, année placée sous le signe de la présidence française de l'Union européenne (de janvier à juin), avec l'accueil de la conférence ministérielle « Vers un parcours européen des professeurs », qui a réuni des représentants des communautés éducatives des 26 pays européens.

Cet événement institutionnel majeur s'est inscrit dans une stratégie d'ouverture européenne et internationale, renforcée en 2022 et qui se déploie à différents niveaux.

L'IH2EF propose aux cadres en formation des interventions de spécialistes venus de différents pays. L'Institut suscite l'intérêt de nombreux partenaires étrangers, curieux du modèle de formation unique à destination des cadres que bâtit l'Institut. Ainsi des délégations étrangères, des auditeurs libres ou des chercheurs venus de tous les pays européens contribuent à la réflexion globale de l'Institut. La transformation de la résidence et l'amélioration des capacités d'accueil, y compris pour des séjours de moyenne à longue durée, est un autre atout pour accueillir des expertises de partenaires étrangers. Ces visions venues d'ailleurs concourent au développement d'une identité professionnelle et à la prise de recul nécessaire à l'exercice des fonctions.



L'IH2EF ACCRÉDITÉ ERASMUS+

Avec l'objectif stratégique de développer la dimension internationale de l'IH2EF, le programme Erasmus+ constitue un soutien essentiel. Depuis 2022, une nouvelle convention de partenariat lie l'Institut et l'agence Erasmus qui collaborent depuis longtemps au travers d'actions menées en direction des cadres en formation.

« Candidater à l'accréditation était une étape nécessaire pour l'IH2EF afin d'envisager sous d'autres angles le développement professionnel des cadres éducatifs, en facilitant le partage et le transfert des pratiques et des expertises, et en confrontant le modèle français à ceux de nos pays voisins. »

Dominique Quéré

Il s'agit autant d'un projet de formation que d'un dispositif de nature à mieux faire connaître et à relayer les valeurs d'inclusion et de diversité, de tolérance et de participation démocratique de l'Europe.

Dans ce cadre, l'IH2EF a présenté un plan avec trois objectifs :

- améliorer la qualité de l'offre de formation des cadres éducatifs de l'enseignement scolaire ;
- donner une dimension internationale à l'IH2EF, producteur de connaissances ;
- assurer une meilleure diffusion au projet européen dans les territoires et les établissements.

Ceci pour permettre à des cadres, venus se former à l'IH2EF, de bénéficier d'un temps d'immersion dans des institutions partenaires, dans le but d'apprendre de nouvelles pratiques, de recueillir de nouvelles idées, d'approfondir leurs connaissances, grâce à l'observation et à l'interaction avec des pairs, des experts ou d'autres praticiens. Ces découvertes devraient aussi renforcer la capacité des établissements scolaires à s'engager dans des échanges de coopération et à proposer des mobilités d'élèves et d'enseignants réalistes.

NOUVEAU MODULE DE FORMATION EN EUROPE

Depuis octobre 2022, l'IH2EF et France Éducation Internationale proposent un cours en ligne, de 4 h en auto-formation, dédié aux programmes et financements européens. Ce parcours de formation s'adresse aux acteurs de l'enseignement supérieur et aux responsables qui souhaitent comprendre les fonctionnements de ces programmes et actionner les leviers pour le développement d'une stratégie à l'international au sein des établissements concernés. Il se compose de sept quiz interactifs pour la compréhension ou le positionnement, d'une évaluation finale, de nombreuses ressources mises à disposition et d'un guide numérique pour comprendre Erasmus+.

Né d'un partenariat avec l'Université confédérale Léonard-de-Vinci (UCLDV), ce projet est porté par l'IH2EF et France Éducation International. Il a reçu le soutien de la DGESIP.





CYCLE ANNUEL DES AUDITEURS : L'IH2EF ACCUEILLE DES COLLOQUES EUROPÉENS

Du 11 au 13 janvier 2022, l'Institut organisait son premier colloque européen à l'occasion de la cinquième session du cycle annuel des auditeurs. Dans le prolongement des sessions nationales, ce colloque visait, pour les auditeurs, à prolonger et éclairer leurs apports théoriques.

Enfin, il s'agissait de donner aux auditeurs une clé de lecture des relations entre l'État et les cultes d'une part, et entre l'École et les cultes d'autre part.

Une dynamique renouvelée durant le mois de janvier 2023 au travers du colloque européen consacré aux citoyennetés numériques en Europe. Durant deux jours, ce colloque a réuni de nombreux experts et universitaires français et internationaux, qui travaillent ensemble sur le sujet. D'une part, le colloque s'intéressait à l'évolution des notions d'identité,

d'engagement, de droits et de devoir du citoyen dans un monde numérique. D'autre part, il questionnait le rôle de l'éducation dans la construction des citoyens d'une société qui poursuit sa digitalisation. L'IH2EF a eu le plaisir, pour cette occasion, d'accueillir Axelle Lemaire, déléguée à la stratégie, la transformation et l'innovation de la Croix-Rouge et ancienne secrétaire d'État chargée du Numérique et de l'Innovation, Jean-Pierre Raffarin, ancien premier ministre, et Daniel Cohen, économiste et professeur des universités.

LES RENDEZ-VOUS DU CENTRE DE LA RESSOURCE ET DE LA DONNÉE

Un forum à l'IH2EF

Dans le cadre de la transformation du CDR en CRD, l'offre de service a évolué. Le Centre de la ressource et de la donnée propose depuis 2022, dans ses nouveaux locaux des rendez-vous avec des personnalités reconnues pour leur expertise. L'occasion d'échanger en groupes restreints (environ 35 personnes) avec les invités autour de thématiques choisies en lien avec l'actualité et les enjeux actuels du système éducatif.

C'est aussi une évolution de l'Institut vers un lieu de rencontre et de partage translationnel, notamment avec la création et l'animation d'un forum favorisant la communication entre les différents publics de l'IH2EF autour de problématiques liées à l'écosystème éducatif.

« La formule me paraît particulièrement intéressante car elle permet des interactions et des regards croisés entre les participants d'horizons professionnels variés. »

Nicole Siebert-Taabni

En s'adaptant physiquement et temporellement aux nouveaux usages des publics de l'IH2EF (temps courts, convivialité, plurimodalité), ces rencontres sont l'occasion d'enrichir leur formation de façon informelle. Dans un format court de 15 minutes d'exposé, suivi de 30 minutes d'échanges, les rendez-vous permettent aux personnels et aux publics variés présents à l'Institut de réagir, de témoigner, d'interroger leurs pratiques et de croiser leurs regards sur des sujets transversaux. Ils participent ainsi à l'enrichissement personnel et professionnel de chacun. Ces événements se déroulent au cœur du CRD dans l'espace Forum, durant des temps compatibles avec les programmes de formation, en général lors de la pause méridienne, et sont ouverts à tous sur inscription préalable.

Ainsi, lors du séminaire réunissant les experts associés de l'IH2EF en juin 2022, le CRD a permis à une trentaine d'entre eux de rencontrer et d'échanger avec Édith Maruéjols, docteure en géographie, directrice générale de l'Atelier Recherche Observatoire Égalité (l'Arobe) sur la question « Genre et espaces scolaires : quels enjeux pour l'égalité entre les filles et les garçons ? » Cette spécialiste des questions d'égalité dans l'espace urbain accompagne aussi les établissements scolaires sur les questions d'égalité filles-garçons et d'aménagement des espaces scolaires tant au niveau des équipes éducatives, des élèves que des collectivités territoriales.

Au cours de l'année 2022, sont également intervenus :

- Grégory Lefèvre, inspecteur de l'Éducation nationale du second degré, pilote de la mission académique « Développement de la coopération entre acteurs de l'éducation » (académie de Montpellier) et associé de recherche au sein de l'équipe Profs-Chercheurs au Learning Planet Institute (LPI, Université de Paris). Il a animé un workshop sur l'accompagnement à la création d'une communauté Profs-Chercheurs, dans le cadre de la formation continue proposée par l'IH2EF aux personnels de direction ;
- Gwénola Réto, directrice de l'Institut de formation de l'UCO aux métiers de l'enseignement (Ifucome) et de la composante angevine de la faculté d'éducation (UCO), est intervenue sur les questions de la bienveillance et du management des établissements scolaires ;
- Jean-Michel Le Bail, inspecteur de l'Éducation nationale école inclusive, formateur détaché à l'Institut national supérieur formation et recherche - handicap et enseignements adaptés (INSHEA), et Stéphanie Biegler, coordinatrice pédagogique à l'INSHEA, sont intervenus sur les sujets de l'évaluation et de l'amélioration des pratiques inclusives au sein des établissements scolaires.

Prioritairement diffusés aux participants, les contenus des rendez-vous du CRD sont ensuite mis en ligne en accès libre pour toute la communauté de l'éducation. Les rendez-vous du CRD ont tous connu un vif succès, et ont permis aux publics de l'IH2EF de compléter ou prolonger leur formation d'une manière transversale, interdisciplinaire et participative. Les rendez-vous se poursuivent en 2023.



PREMIÈRES PORTES OUVERTES DE L'ENCADREMENT

Les 25 ans de l'Institut

Les 24 et 25 novembre 2022, se sont déroulées les premières journées « portes ouvertes » de l'IH2EF dédiées à la promotion des métiers de l'encadrement et des parcours des cadres. Elles ont eu lieu à l'occasion du 25^e anniversaire de l'installation de l'Institut (et de ses ancêtres ESPEMEN, ESEN, ESENER) sur le site de la Technopole dans le cadre des lois de décentralisation.

Ouvrir le champ des possibles

L'organisation de cet événement convivial répondait à une double vocation interne et externe : à la fois réunir l'ensemble des collaborateurs, des partenaires et des acteurs associés qui font l'IH2EF, et promouvoir les métiers de l'encadrement, en lien avec la direction de l'encadrement pour les cadres supérieurs.

Plus de 250 participants ont ainsi assisté aux nombreux cafés-découvertes métiers et tables rondes organisés durant les deux demi-journées. Une formidable occasion pour des publics d'apprécier les responsabilités ainsi que la richesse des trajectoires professionnelles possibles dans l'encadrement.

Étudiants, personnels de l'administration centrale, enseignants des 1^{er} et 2nd degrés, personnels de l'enseignement supérieur, etc. la diversité des profils présents n'a pu que démontrer l'intérêt que peut représenter un tel temps fort.

L'événement s'est ainsi ouvert par une table ronde, en présence notamment de Charles Torossian, directeur de l'IH2EF, Anne-Sophie Barthez, directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, Virginie Laval, présidente de l'Université de Poitiers et représentante de France Universités, Pierre Moya, directeur de l'encadrement, sur les dimensions prospectives des métiers de l'encadrement, abordant les grandes tendances passées, actuelles ou à venir : quels profils pour les cadres ? Quelles compétences et qualités ? Quel portrait dresser du cadre d'aujourd'hui et de demain ?

Favoriser le partage d'expériences

La journée s'est par la suite articulée autour de cafés-découvertes métiers et de tables rondes thématiques offrant des temps d'échanges aux participants avec des professionnels de l'encadrement, en fonction de leurs profils et souhaits d'évolution professionnelle.

Les ateliers du lendemain matin ont permis au public invité de rencontrer 10 personnels d'encadrement aux parcours singuliers ou d'exception, venus témoigner de leurs trajectoires professionnelles. Une conférence sur les perspectives d'évolution des carrières de l'encadrement et la capacité à s'orienter tout au long de la vie a clos la journée.

Cet événement, rare dans l'histoire de l'Institut, convivial et très rassembleur, marque la volonté forte d'ouvrir l'IH2EF vers l'extérieur en contribuant notamment à développer l'attractivité des métiers aux côtés de la DE et de la DGRH.



JOURNÉES PORTES OUVERTES

+ de 400 manifestations d'intérêt
250 participants
50 intervenants



Créer de la valeur pour demain

4 questions à Charles Torossian, directeur de l'IH2EF



Pourquoi la formation est-elle une réponse aux nouveaux défis des cadres de l'éducation dans les prochaines années ?

Pour mieux former les cadres, il convient de se poser une question fondamentale : à quoi sert un personnel d'encadrement de l'éducation et pourquoi le former ? Dans son projet stratégique, l'IH2EF fait le pari que les cadres mieux formés seront en capacité d'améliorer la performance du système éducatif dans son ensemble et de décorrélérer les résultats scolaires des variables sociales. Les cadres servent un grand projet : le service public d'éducation. La finalité de tous nos choix de formation est toujours de permettre aux cadres formés d'avoir un impact positif sur les usagers finals que sont les professeurs et les élèves.

La formation continue est la clé de la transformation de notre pays pour développer son excellence en matière d'éducation et les besoins de formation, particulièrement pour les cadres, augmentent. Pourquoi ?

D'abord à cause de l'accélération du numérique dont l'impact est massif sur les métiers de l'éducation. Nous avons encore beaucoup d'efforts à fournir pour maîtriser cet environnement de la donnée, pourtant déterminant pour les cadres dans leur mission d'accompagnement des élèves et des étudiants sur le chemin du travail, du bien-être, de l'excellence, de l'égalité des chances. Le numérique est partout, dans les apprentissages, le pilotage, l'analyse, la performance et l'organisation.

« L'enjeu aujourd'hui est la dynamique. Sortir de l'analyse statique pour pouvoir comprendre et piloter une trajectoire est essentiel. »

Ensuite parce que l'ambition de former de plus en plus d'élèves a entraîné une évolution rapide et une complexification des missions des personnels de direction ; ce qui

conditionne la transformation à venir de l'action publique et celle de l'IH2EF en tant qu'opérateur de formation pour les cadres. Nous croyons fondamentalement que l'encadrement joue un rôle essentiel dans la qualité du système éducatif, un rôle de levier. Il organise les conditions d'exercice pour que les professeurs et les élèves apprennent mieux. Le cadre devient un vecteur de régulation d'un large écosystème complexe qui implique de nombreux acteurs, parents, élèves, professeurs, société, et de nombreuses variables comme le numérique, l'intelligence artificielle, les addictions, la sécurité, etc.

« On demande aux cadres d'être les acteurs de l'amélioration du système éducatif, de servir de gouvernail pour gérer au mieux les trajectoires des élèves et apporter les conditions de la confiance au sein des équipes éducatives. »

Les nouvelles attentes des cadres, qui doivent notamment garantir la qualité de vie au travail des équipes éducatives chargées des élèves et des étudiants, nécessitent de nouvelles compétences autour de la responsabilisation, du leadership, de l'autonomie, et des formations construites pour répondre à leurs besoins dans l'exercice de leurs fonctions. Notre ambition est de faire de l'encadrement intermédiaire le point d'appui des transformations au service de l'apprentissage des élèves en faisant que l'initiative et la responsabilité locales prennent le relais du pilotage par la norme établie au niveau central.

Les cadres travaillent à la création du liant, du collectif autour de projets communs tout en gérant les individualités. Le pari de l'Institut pour 2030 est de contribuer à forger une identité culturelle forte par établissement scolaire. L'enjeu est de créer des lieux de vie et d'interactions où professeurs, encadrants et élèves se sentent appartenir à un projet commun. Faire de nos établissements des lieux de développement professionnel pour nos enseignants et l'ensemble des équipes pédagogiques me paraît une belle pers-



pective. Enfin, la formation aujourd'hui doit être interactive et objectivée : nourrie à la fois par les retours de terrain issus de situations réelles et par les apports de la science.

Quels sont les grands sujets pédagogiques que la formation devra permettre aux cadres d'aborder avec efficacité ?

Les grands sujets pédagogiques d'ici 2030, toujours en lien avec les recherches scientifiques les plus récentes, me semblent être le leadership scolaire, la gestion des marges d'autonomie des EPLE¹, la question de l'orientation et du parcours de l'élève et de l'évaluation (des élèves ou des personnels), le bien-être et l'inclusion pour créer un cadre propice aux apprentissages, et surtout la question de l'efficacité pédagogique. L'évaluation me semble une question centrale ; le sujet évolue rapidement notamment au regard du concept de parcours. L'évaluation, je pense à la note chiffrée, est un concept vertical qui doit se métamorphoser en un concept horizontal plus dynamique. C'est là que les concepts de pilotage par la donnée prendront tout leur sens. Également, porter les valeurs de la République pour faire de nos élèves des citoyens positivement engagés, me semble une constante.

Comment se positionne l'IH2EF face à ces enjeux ?

Je dis souvent que l'IH2EF est à la fois un incubateur de l'innovation que l'on souhaite proche de la recherche et de l'international (nous sommes accrédités Erasmus+), mais aussi un assembleur et le liant des innovations académiques. C'est pourquoi nous travaillons à une meilleure synergie avec l'ensemble des académies. Nous avons une position centrale aux côtés de la direction de l'encadrement, sur la formation initiale et « continuée ».

Notre position nous permet de prendre des risques en matière d'offre de formation : tester des formats (notamment sur les usages numériques), des thématiques. Aussi, nous mettons beaucoup d'énergie à mieux personnaliser notre offre de formation, notamment en formation initiale, pour prendre en compte les parcours précédant la prise de poste. Nous venons de lancer une évolution de la formation initiale dans le cadre d'une approche par compétences et poursuivrons avec un e-portfolio.

Que diriez-vous à un jeune cadre de direction en devenir ?

Je lui dirais que c'est un métier qui demande à la fois de penser loin et de savoir agir en proximité. Il faut comprendre les enjeux éducatifs, les ambitions que la Nation porte pour ses jeunes, mais savoir les interpréter dans leur contexte réel et local. Chaque établissement est différent, chaque environnement est particulier. Vous allez vous engager dans un métier passionnant, exigeant – certains disent H24 – qui est à géométrie variable. Je lui dirais encore : vous devrez faire preuve d'adaptabilité, savoir impulser sans commander, exercer une autorité sans être autoritaire, savoir écouter et exercer une bienveillance mais savoir décider en conscience, enfin porter en toute chose une éthique et être exemplaire. Je lui dirais enfin que c'est un métier qui met la trajectoire des élèves en perspective via la capacité à animer des équipes pédagogiques composées d'adultes.

1 établissement public local d'enseignement

Données clés 2022

L'ÉVALUATION DE NOS ACTIONS

Satisfaction globale



Pour retrouver l'ensemble des évaluations de nos actions
<https://www.ih2ef.gouv.fr/qualite-et-evaluation-des-formations-ih2ef>

1	10	Cycle de formation des DGS Gestion de crise F3
2	9,65	Prise de parole en public
3	9,47	Colloque «Continuum sco-sup», piloter le Bac -3 / bac +3 (sco)
4	9,33	Cycle des auditeurs de l'IH2EF 2022-2023
5	9,14	Exercer la fonction de directeur/ directrice d'UFR
6	9,13	Responsabilités juridiques et financières des chefs d'établissement en EPLE
7	8,84	Cycle des auditeurs de l'IH2EF 2021-2022
8	8,63	Évolution professionnelle des personnels de direction
9	8,62	Plan d'accompagnement managérial - Volet 2 : cohorte 0
10	8,5	Formation des nouveaux directeurs délégués à la formation professionnelle et technologique (DDFPT)
11	8,34	Colloque «Continuum sco-sup», piloter le Bac -3 / bac +3 (sup)
12	8,26	Directeurs d'écoles académiques de la formation continue
13	8,25	Formation d'approfondissement complémentaire

	10 / 10	Gestion de crise F3
	9,81 / 10	Cycle de formation des DGS
	9,65 / 10	« Continuum sco-sup, piloter le bac -3 / bac +3 » (sco)
	2	
	1	
	3	
14	8,07	Formation des contrôleurs budgétaires et de légalité académiques (CBLA)
15	7,91	Journées des IA-IPR EVS et des IEN IO
16	7,86	Agents comptables (promotion 2021)
17	7,81	Séminaire national SNU (service national universel)
18	7,71	FI personnels de direction (promotion 2022)
19	7,42	Séminaire national IEN 1 ^{er} degré - (Apprentissages des fondamentaux)
20	7,19	Formation initiale des inspecteurs (promotion 2022)
21	7,18	Cycle de formation AAE - IRA - BOE promotion 2022
22	6,79	Séminaire des DAFPE
23	6,33	Séminaire des experts associés de l'IH2EF

Perception du rapport efficacité/temps

Recommandation

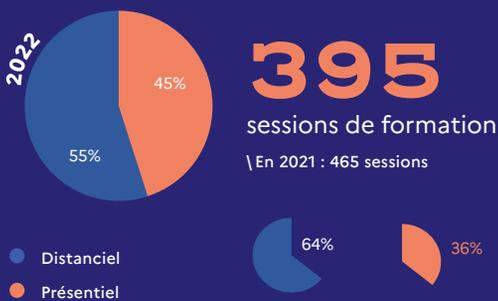
Agents comptables-promotion 2021	7,22	8,6
Colloque « Continuum sco-sup, piloter le bac -3 / bac +3 » (sco)	8,74	9,65
« Continuum sco-sup, piloter le bac -3 / bac +3 » (sup)	7,38	8,42
Cycle de formation AAE -IRA -BOE (promotion 2022)	6,37	7,34
Cycle de formation des DGS	9,25	9,81
Cycle des auditeurs de l'IH2EF 2021-2022	8,37	9,22
Cycle des auditeurs de l'IH2EF 2022-2023	8,63	9,3
Directeurs d'écoles académiques de la formation continue	7,62	8,52
Evolution professionnelle des Personnels de Direction	8,24	9,05
Exercer la fonction de directeur/directrice d'UFR	7,95	9,43
FI Inspecteurs (promotion 2022)	6,38	7,4
Formation initiale personnels de direction (promotion 2022)	6,92	8,13
Formation d'approfondissement complémentaire	7,72	8,41
Formation des contrôleurs budgétaires et de légalité académiques (CBLA)	7,9	8,63
Formation des nouveaux DDFPT	7,51	9,03
Gestion de crise F3	9,5	10
Journées des IA-IPR EVS et des IEN IO	7,82	8,3
Plan d'accompagnement managérial - Volet 2 : cohorte 0	8,05	8,8
Prise de parole en public	8,9	9,63
Responsabilités juridiques et financières des chefs d'établissement en EPLE	8,65	9,41
Séminaire des DAFPE	6,21	7,75
Séminaire des experts associés de l'IH2EF	5,78	6,46
Séminaire national IEN 1 ^{er} degré (Apprentissages des fondamentaux)	6,91	7,47
Séminaire national SNU (service national universel)	7,25	8,33

ÉCHANTILLON DES COÛTS DE FORMATIONS

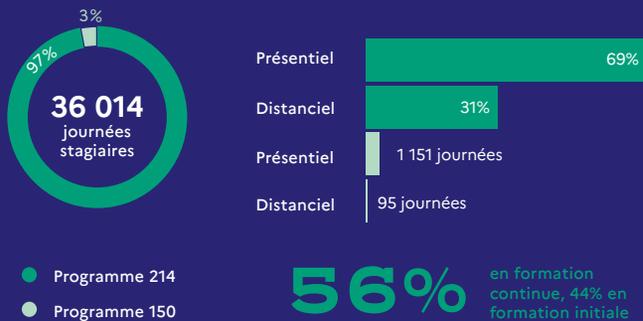
Les coûts consolidés intègrent la gestion du bâti y compris les fluides et le gardiennage, les salaires des agents de l'IH2EF répartis au prorata, la valorisation des interventions gratuites des hauts cadres des ministères, la rémunération annexe des intervenants extérieurs, le coût du logement sur place 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.

	Présents	Durée par personne en heure (P+2D)	Coût total formation (y compris valorisation, convention, rémunération, salaires)	Coût annuel du dispositif par personne	Coût /J*N	C/H*RAC(N)
Agents comptables (promotion 2021)	51	42	37 150 €	728 €	104 €	124 €
Colloque « Continuum sco-sup, piloter le bac -3 / bac +3 »	154	29	158 589 €	1 030 €	217 €	448 €
Cycle de formation des AAE - IRA - BOE	230	84	521 706 €	2 273 €	162 €	410 €
Cycle de formation des DGS -1	15	24	43 370 €	2 891 €	723 €	467 €
Cycle de formation des DGS -2	20	12	25 673 €	1 284 €	642 €	478 €
Cycle des auditeurs	22	304	622 968 €	30 128 €	559 €	437 €
Directeurs d'écoles académiques de la formation continue	25	58	60 739 €	2 430 €	251 €	209 €
Évaluation des établissements - Évaluateurs externes - Cohorte 3	436	18	35 290 €	81 €	27 €	94 €
Évolution professionnelle des personnels de direction	104	124	257 715 €	2 478 €	120 €	204 €
Exercer la fonction de directeur/directrice d'UFR	31	16	33 137 €	1 069 €	401 €	372 €
Formation initiale des inspecteurs	302	100	790 954 €	2 619 €	157 €	455 €
Formation initiale des personnels de direction	755	102	1 920 228 €	2 545 €	150 €	685 €
Formation d'approfondissement complémentaire	168	12	95 191 €	567 €	283 €	612 €
Formation des contrôleurs budgétaires et de légalité académiques (CBLA)	63	22	41 481 €	658 €	180 €	238 €
Formation des nouveaux DDFPT	126	16	93 726 €	744 €	279 €	522 €
Gestion de crise F3	74	28	80 388 €	1 086 €	233 €	334 €
Journées des IA-IPR EVS et des IEN IO	198	16	22 309 €	113 €	42 €	99 €
Médecins scolaires	20	584	515 413 €	26 431 €	272 €	200 €
Plan d'accompagnement managérial - Volet 2 : cohorte 0	152	12	72 265 €	475 €	238 €	488 €
Responsabilités juridiques et financières des chefs d'établissement en EPLE	131	106	360 816 €	2 765 €	157 €	298 €
Séminaire des DAFPE	46	12	31 114 €	676 €	338 €	382 €
Séminaire des experts associés de l'IH2EF	106	18	76 995 €	726 €	242 €	415 €
Séminaire national IEN 1 ^{er} degré (Apprentissages des fondamentaux)	1022	24	497 113 €	486 €	122 €	648 €
Séminaire national SNU (service national universel)	103	12	59 848 €	581 €	291 €	491 €

L'ACTIVITÉ DE FORMATION



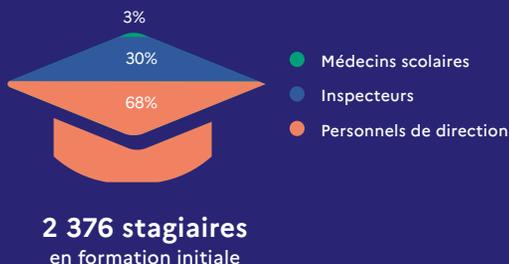
LES JOURNÉES STAGIAIRES



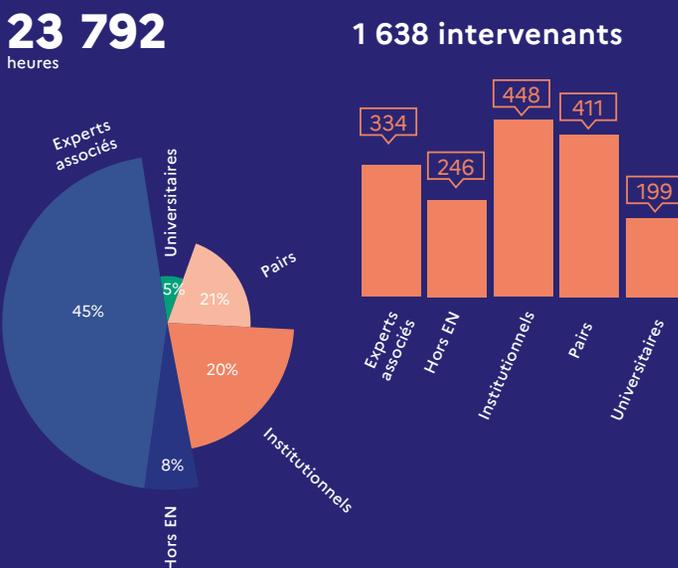
LES STAGIAIRES



59% de femmes



LES INTERVENANTS



LE BUDGET

Budget exécuté		EN A.E	EN C.P
Programme 214	H.T2	4 002 617 €	4 150 738 €
	T2	556 544 €	556 544 €
	TOTAL	4 559 161 €	4 707 282 €
Programme 150		162 566 €	168 849 €
	TOTAL	4 721 727 €	4 876 131 €

Crédits notifiés 2023	EN A.E	EN C.P
	3 354 771 €	3 501 866 €
	584 727 €	584 727 €
	3 939 498 €	4 086 593 €
	233 010 €	338 282 €
	4 172 508 €	4 424 875 €



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'IH2EF.

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 Pierre MOYA, 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, recherche et innovation (ESRI) de la région académique Grand Est.

Monsieur Guillaume GELLÉ, Président de France Universités.

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

Madame Béatrice GILLE, présidente du CEE.

Madame Sandrine LAIR, IA DASEN.

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

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

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

Membres du conseil scientifique

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

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

Monsieur Alain BOISSINOT, recteur honoraire.

Madame Élisabeth CRÉPON, directrice générale de l'ENSTA.

Monsieur Thomas FAUCONNIER, sous-directeur des finances locales et de l'action économique, Direction générale des collectivités locales (DGCL).

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

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

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

Madame Bénédicte LE DELEY, directrice générale de Défense mobilité.

Madame Delphine MANCEAU, directrice générale de NEOMA Business School.

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

Monsieur Romuald NORMAND, professeur 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 (ENS), membre du conseil scientifique du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports.

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

**MERCI À L'ENSEMBLE DES AGENTS
DE L'IH2EF AYANT CONTRIBUÉ
À CE RAPPORT D'ACTIVITÉ.**

IH2EF – Institut des hautes études de l'éducation et de la formation
Teleport 2 – Boulevard des Frères Lumière BP 72 000 – 86963 Futuroscope Chasseneuil Cedex
Contact : communication.ih2ef@education.gouv.fr – Directeur de la publication : Charles Torossian
Chargé de mission communication : Damien Fouché – Rédaction : Virginie Shirley
Conception graphique, mise en page et illustrations : Gaëlle Huber – Relecture : Anne Poncelin de Raucourt
Impression : RBS 86, Poitiers

**ACCOMPAGNER LES CADRES
DE L'ÉDUCATION, C'EST INTERVENIR
TOUT AU LONG DE LEUR TRAJECTOIRE
PROFESSIONNELLE ET ASSURER
LE RENOUVELLEMENT DE LEURS
COMPÉTENCES DANS LA DURÉE**