

# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2024

# LE POUVOIR

**D'**  
Sandra  
Frédérique  
Alexandra  
Auréli  
Ellen  
Sylvain  
Lystine  
Fabien  
Ewanalle  
Antoine  
Sylvie  
Olivier  
Vincent  
Valérie  
Véronique  
Pierre  
Manuel  
Marie-Ive  
Magali  
Sylvie  
Stéphanie  
Christine

**A**  
Jean  
Charles  
Aline  
Lilian  
Thierry  
Deborah  
Maxime  
Sylvaine  
Cécile  
Lysiane  
Sylvia  
Nicole  
Danielle  
Mathieu  
Christelle  
Corinne  
Delphine  
Jean-Paul  
Valérie

**G**  
Audvine  
Cédric  
Ildie  
Catherine  
Mickaël  
Delphine  
Marlon  
Nicolas  
Sonia  
Sandrine  
Anne  
Catherine  
Sandra  
Damien  
Claude  
Wadia  
Nicolas  
Valérie  
Christophe  
Jean-Paul

**R**  
Marie-Christine  
Frédérique  
Nicolas  
Corinne  
Sandrine  
Stéphanie  
Maggy  
Sandra  
Fabien  
Nicolas  
Chantal  
Corinne  
Thierry

Anticiper  
et comprendre

Accompagner  
et transmettre

Se transformer

Partager  
et diffuser

IH2EF – Institut des hautes études  
de l'éducation et de la formation  
Téléport 2 - 22, boulevard des frères Lumière  
CS 72 000  
86 963 FUTUROSCOPE CEDEX

Contact : [communication.ih2ef@education.gouv.fr](mailto:communication.ih2ef@education.gouv.fr)

Directeur de la publication : Charles Torossian

Responsable valorisation  
et communication : Damien Fouché

Rédaction : Virginie Shirley - Agence Solstice

Direction artistique et mise en page : Gaëlle Huber

Relecture : Anne Poncelin de Raucourt - ScribAnne

Impression : RBS 86, Poitiers

## REMERCIEMENTS

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

# ÉDITORIAL

## RAPPORT D'ACTIVITÉ 2024



PAR *Charles Torossian*

La création de l'IH2EF en 2019 – précisément le 28 décembre 2018 – marque une évolution importante d'un centre de formation dédié aux cadres vers un Institut de hautes études en capacité de sensibiliser et de former aux questions d'éducation et d'enseignement supérieur en contribuant à promouvoir et à diffuser toutes connaissances utiles en matière d'éducation et de formation.

Reconnu en France et à l'international, l'IH2EF endosse aujourd'hui avec succès son rôle de représentation au service de la stratégie de l'État dans le secteur de l'éducation et de la formation ; pour preuve les nombreuses délégations étrangères qui viennent chercher l'inspiration à Poitiers - capitale de l'éducation - et sur la technopole du Futuroscope tant sur les questions d'IA, d'hybridation ou d'andragogie.

J'ai le plaisir de diriger cet Institut depuis plus de cinq ans et je tenais à dire, dans ce dernier rapport d'activité placé sous ma responsabilité, combien cette aventure a été une belle aventure humaine.

Les transformations de l'IH2EF depuis cinq ans sont spectaculaires et en font aujourd'hui le bateau amiral de la formation des cadres de l'éducation. Cette transformation est à porter au bénéfice des agents de l'Institut, des collaborateurs experts associés ou des intervenants ponctuels qui ont su porter l'excellence et le souci de la qualité au quotidien dans toute la chaîne de valeur. Je voudrais ici les remercier sincèrement pour leur engagement professionnel. La culture professionnelle, aidée par une rénovation de qualité de notre bâtiment, crée une identité forte : être cadre éducatif en France c'est au fond connaître l'IH2EF.

Partout dans le monde, la question éducative est devenue centrale et parfois un objet de rivalité ou d'angoisse civilisationnelle. Les défis économiques, environnementaux, énergétiques, numériques, démographiques ou de démocratie impactent directement les systèmes éducatifs. Aurons-nous assez de talents, qui reprennent l'héritage des Lumières, pour construire demain notre propre monde ? Le système éducatif donnera-t-il aux enfants entrés en petite section en 2024 les compétences utiles pour traverser le *xxi*<sup>e</sup> siècle ? La langue française, aujourd'hui portée par l'espace francophone, sera-t-elle encore la langue de la pensée, de l'expression universelle ou de l'innovation ?

Pour répondre à toutes ces questions et enrichir utilement les organisations scolaires, il faut d'une part se fonder sur la recherche, les comparaisons internationales et d'autre part prendre en compte le contexte social, organisationnel, culturel et historique de notre École pour créer une hybridation féconde.

L'IH2EF, en tant qu'Institut, a promu la question centrale du pouvoir d'agir des cadres autour de leur capacité à exercer un leadership transformationnel des unités éducatives, dont la recherche nous dit qu'il conditionne 20 % du résultat des élèves. Aujourd'hui et demain, le pilotage s'incarne dans l'activité quotidienne des cadres ; on pense par exemple à l'orientation dans le continuum scolaire-supérieur, la prise en compte des données (évaluations, parcours des élèves, questions RH) ou la mise en place des collectifs enseignants pour une meilleure cohérence et performance éducative. Augmenter les compétences managériales des cadres est donc devenu un enjeu crucial pour l'ensemble des systèmes éducatifs mondiaux. C'est pourquoi l'IH2EF mène depuis quatre ans, avec la direction de l'encadrement, le déploiement d'un profond plan national d'accompagnement managérial grâce à une collaboration exemplaire avec le réseau des IAE – écoles de management des universités.

Le Grenelle de l'Éducation de la fin 2020 pointait déjà l'ambition du « pouvoir d'agir des équipes éducatives » et « de l'autonomie des équipes des collèges et lycées » comme axes prioritaires pour la décennie. Réaliser ce pouvoir d'agir – au-delà de l'implication des équipes éducatives – nécessite des formations initiales et continues de qualité pour les enseignants et les encadrants.

Nous pouvons témoigner que toutes les personnes qui fréquentent ou ont fréquenté l'IH2EF portent collectivement cette ambition d'agir, car leur engagement et leur responsabilité participent à l'exigence d'un service public d'éducation de qualité.

# SOMMAIRE

## Introduction

08

### Agir pour... anticiper et comprendre

09 Approfondir la question de l'orientation

11 Renforcer le leadership pédagogique

15 Investir les nouveaux enjeux

20 Conduire vers plus d'inclusion

26

### Agir pour... accompagner et transmettre

27 La formation initiale au cœur de l'Institut :  
nouvelle maquette 2024-2027

29 Le plan d'accompagnement managérial

31 Le plan RH 2026

32

### Agir pour... se transformer

33 Renforcer l'expertise pédagogique

37 Opérer les transformations de l'Institut

39 Épanouir les talents

44

### Agir pour... partager et diffuser

45 Associer les gouvernances

47 Intensifier les partenariats et les relations internationales

48 Rayonner hors les murs

54

### Données clés L'IH2EF en chiffres Gouvernance

**LE POUVOIR  
D'AGIR**

**Les transformations du monde éducatif s'accélèrent depuis plusieurs années. En décryptant et en anticipant les évolutions sociétales, politiques et technologiques, l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) analyse finement son environnement pour s'adapter et devancer les défis pédagogiques présents et futurs.**

**Cette stratégie prospective et ancrée dans la recherche permet à l'Institut de répondre avec acuité aux besoins en formation des personnels encadrants et de fédérer des communautés éducatives agissantes.**

**Ainsi, l'Institut renouvelle chaque année son pouvoir d'agir au service de l'écosystème éducatif en restant au cœur de l'innovation.**

*Agir pour...*

# ANTICIPER ET COMPRENDRE

## LE POUVOIR DE DÉCRYPTER

Le pouvoir d'agir de l'Institut auprès des cadres éducatifs du pays repose d'abord sur sa capacité à approfondir les enjeux fondamentaux de l'éducation. Sur les thématiques prioritaires (orientation, leadership, inclusion, performance éducative) comme sur les questions émergentes (intelligence économique, intelligence artificielle, impact du changement climatique), l'IH2EF s'appuie sur les acquis de la recherche, tant en France qu'à l'international, analyse les mutations sociétales, étudie les pratiques de terrain et s'agrège à des communautés d'expertes et d'experts. Il confirme ainsi son rôle de référent et d'éclaireur auprès des cadres de l'Éducation.

Cette capacité de l'IH2EF à pouvoir synthétiser la recherche et la croiser avec toutes les communautés éducatives agissantes confirme son positionnement d'Institut. Il explore librement des questions à fort enjeu, tout en respectant les orientations principales de la politique éducative, en organisant des groupes de travail communautaires en étroite collaboration avec la recherche. Plus encore, il a la capacité d'opérationnaliser cette production réflexive et collective, en la transformant en actions de formation tournées vers l'action.

# APPROFONDIR LA QUESTION DE L'ORIENTATION

## Accompagner les cadres à agir pour l'orientation des élèves

L'accompagnement des cadres de l'Éducation sur la question complexe de l'orientation est au cœur d'une réflexion approfondie menée par l'Institut depuis plusieurs années. De part et d'autre du système Parcours Sup (enseignement scolaire et enseignement supérieur), l'approche de l'orientation des élèves et les principes de leur accompagnement diffèrent profondément. C'est pourquoi, par son positionnement au croisement des deux ministères – MENJ (Éducation nationale et Jeunesse) et MESR (Enseignement supérieur et Recherche) –, l'Institut a pu prendre l'initiative sur ces enjeux transversaux et agir en qualité « d'assemblier » des communautés éducatives autour des enjeux de l'orientation des élèves.

Quatre actions évènementielles ont marqué l'engagement de l'Institut : des journées d'études (2020-2021), un colloque international (2021-2022), un séminaire de contact autour des résultats de la recherche (2022-2023) et le 5<sup>e</sup> cycle des hautes études de l'éducation et de la formation (2023-2024).

Chaque étape clé a conduit à l'élaboration d'une analyse et d'un travail qui ont enrichi l'étape suivante. Cette réflexion a permis de définir des principes d'action pour les cadres et a équipé l'IH2EF des outils nécessaires pour former les cadres à agir efficacement.



Notre mission est de faire se réunir et se parler les acteurs de cette thématique, de les accompagner pour qu'ils nomment les difficultés, envisagent des pistes et dégagent des modalités de pilotage, utiles pour l'ensemble des cadres.



Nicolas Ménagier, responsable adjoint du département de l'expertise et des partenariats à l'IH2EF



4 actions évènementielles ont marqué l'engagement de l'Institut en 2024



6 heures de formation ont été dédiées au pilotage de l'orientation

La finalité de ce travail est de renforcer la capacité d'agir des cheffes et chefs d'établissement sur l'orientation des élèves ou leurs compétences à s'orienter, en aidant ces cadres à construire des compétences fortes de pilotage dans ce domaine.

Ainsi, la formation initiale a intégré dès cette année des situations d'apprentissage professionnel (SAP) sous la forme d'un atelier de 6 heures dédié au pilotage de l'orientation. Par ailleurs, la relation de proximité de l'Institut avec les académies facilite la diffusion de ces actions de formation sur les territoires.

Enfin, il est essentiel de souligner que, aux côtés des centres d'information et d'orientation et des professeures et professeurs principaux, ce sont principalement les cheffes et chefs d'établissement qui impulsent la question de l'orientation sur le terrain. La contribution de l'IH2EF sur ce sujet est directement liée à d'autres défis importants, abordés en formation, tels que le leadership pédagogique, l'inclusion, ou l'égalité entre les filles et les garçons.

## Guider les DCIO dans leur prise de fonction

La formation destinée aux **nouveaux directeurs et directrices de centres d'information et d'orientation (DCIO)** nommés en 2024, vise à étendre leurs compétences acquises en tant que psychologues de l'Éducation nationale vers celles, plus spécifiques, nécessaires à l'exercice de la mission de direction. Pour accompagner ces responsables de centre, qui animent à la fois le territoire et sont des personnes-ressources et expertes du système éducatif, la formation accentue la dimension managériale et propose aux DCIO d'acquérir des compétences organisa-

tionnelles, techniques et scientifiques mises au service des usagers et des acteurs de l'école.

Ce parcours de formation a fait intervenir une équipe pluriprofessionnelle représentative de la chaîne hiérarchique et fonctionnelle, experte des gestes professionnels. Il a été conçu pour être hybride, alternant deux temps en présentiel à l'IH2EF avec des séquences distantes thématiques, ce qui a favorisé plus de souplesse, plus de contenus et une plus grande diversité de supports pédagogiques. Le dispositif est structuré autour d'une approche par compétences et a permis de faire intervenir des expertes et experts de différents territoires afin de prendre en compte les disparités que rencontrent les DCIO dans l'exercice de leurs missions. Les temps en présentiel se sont concentrés sur le partage de pratique et d'expérience, mais aussi sur l'échange avec des spécialistes de haut niveau. Enfin, le dispositif, qui s'est étalé durant l'année scolaire pour donner aux nouveaux DCIO le temps de prendre la pleine mesure de leur fonction, a également offert des espaces de discussion favorisant la création d'un commun professionnel autour de ce métier exposé à la complexité.

## 5<sup>e</sup> cycle des hautes études de l'éducation et de la formation (2023-2024) : coproduire l'orientation des élèves, les parcours et la réussite, du lycée à l'université

Le sujet d'étude de l'année 2023-2024 a porté sur une question d'actualité ardente : **l'orientation dans le système éducatif scolaire et supérieur**. Dès le mois de septembre 2022, les annonces gouverne-



**2**  
temps  
de formation :  
à distance  
et en présentiel

**4**  
temps forts  
se sont déployés  
entre septembre  
2023 et juin 2024

*En savoir plus :*



mentales ont fait de l'orientation des élèves un sujet majeur. Réforme du lycée avec la notion centrale de « parcours scolaire », journées « découverte des métiers » dès la 5<sup>e</sup>, réforme de la voie professionnelle et valorisation de l'apprentissage, gestion massive d'étudiantes et d'étudiants dans une approche plus individualisée : toutes les composantes du système éducatif interrogent désormais leur contribution à l'accompagnement du parcours des élèves en vue de leur réussite.

Sur cet enjeu fort que constitue le processus d'orientation des élèves de bac -5 à bac +5, l'approche réflexive des auditeurs de l'IH2EF s'est articulée en trois séquences :

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

Entre septembre 2023 et juin 2024, le cycle des hautes études de l'éducation et de la formation s'est déployé en plusieurs temps forts :

- **un séminaire d'acculturation en présence de Frédérique Vidal**, ancienne ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, qui a exposé les enjeux majeurs pour la transition entre le lycée et l'enseignement supérieur et les grands défis à relever ; **Agnès van Zanten**, chercheuse et sociologue de l'éducation, dont les résultats de recherche présentent les influences qui s'exercent auprès des jeunes au

moment des choix d'orientation et qui marquent socialement leurs trajectoires ; **Jérôme Martin** et **Michel Lugnier**, respectivement chercheur associé au Conservatoire national des arts et métiers et inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche, qui ont porté un regard nouveau et éclairé sur l'histoire de l'orientation et de ses évolutions systémiques et sociétales ;

- sept sessions académiques, au cœur des problématiques territoriales ;
- un séjour d'étude à Lisbonne en janvier 2024 ;
- la rédaction et la remise du rapport final au plus haut niveau de l'État, dont les ministres de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

## RENFORCER LE LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE

### Former les cadres au leadership scolaire

Engagé depuis plusieurs années sur le développement du leadership des cadres de l'Éducation, l'IH2EF s'est appuyé à la fois sur la recherche et sur l'observation internationale pour structurer son approche au travers **d'un parcours de formation continue, ouvert aux cheffes et chefs d'établissement et aux inspecteurs et inspectrices des 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degrés.**

Impulser la dynamique du leadership nécessite d'abord de **faire passer l'idée du droit à l'erreur**. Essayer de nouvelles approches, prendre le risque de se tromper,



Nous avons la mission d'encourager les chefs d'établissement et leurs adjoints à s'emparer pleinement de l'autonomie dont ils disposent à l'intérieur de leur cadre fonctionnel, et à développer leur culture du leadership pour entraîner les équipes et nourrir de nouveaux projets au bénéfice des élèves.



Pierre-Emmanuel Raffi, adjoint au chef du département des cycles métiers à l'IH2EF

120

personnes ont intégré la première formation continue au leadership

puis recommencer. Cette dimension d'expérimentation permet d'entraîner les cadres éducatifs dans une démarche de transformation concrète et pragmatique, profitant à tous et principalement à l'élève, bénéficiaire final de l'innovation éducative.

Afin de faire évoluer cette question au sein des établissements, l'IH2EF accompagne les cadres éducatifs dans **la transformation de leurs pratiques managériales et l'amélioration de leur capacité à agir** en s'appuyant sur l'analyse, l'expérimentation et l'innovation au service de la progression des élèves. Pour cela la formation propose aux cadres des mises en situation réelles, comme des études de cas, pour les inviter à comprendre comment poser un diagnostic collectif qui prend en compte les évaluations et les données de l'établissement, à réfléchir sur les instances des établissements (conseil de classe, conseil pédagogique, évaluation des élèves) et les sensibiliser à leur pouvoir d'action sur ces sujets afin de mettre en place une dynamique en vue d'améliorer, par exemple, les apprentissages fondamentaux au collège.

Le parcours de formation s'appuie largement sur le retour d'expérience de cheffes et chefs d'établissement ou d'inspecteurs et d'inspectrices (de France, mais aussi de l'étranger) qui ont réussi à transformer leurs pratiques grâce à la mise en place d'actions concrètes. C'est la spécificité de l'Institut de pouvoir fédérer ces communautés d'échanges, qui viennent valider que d'autres approches sont possibles et que les personnels encadrants peuvent peser sur la pratique éducative par l'engagement collectif.

120 personnes ont intégré la première formation continue au leadership, incluant :

- un colloque international « Enjeux et défis du leadership pédagogique et scolaire au XXI<sup>e</sup> siècle », sous la direction scientifique de Romuald Normand en décembre 2023 ;
- des webinaires et un séminaire de travail en février 2024 ;
- une mobilité avec Erasmus+ dans différents pays, entre mars et novembre 2024. Ce temps fort de la formation débouchant sur la production d'un rapport individuel a permis de capitaliser sur des retours d'expérience concrets pour inspirer les changements de pratique ;
- un suivi par Élodie Murier, docteure en sciences de l'éducation, en résidence à l'IH2EF grâce au partenariat signé avec l'École normale supérieure (ENS) de Lyon.

L'Institut vise à développer une acculturation au leadership très éloignée de la « théorie des grands hommes ». Il ne s'agit pas de transformer les personnels de direction et d'inspection en leaders isolés, mais de les aider à se saisir des marges d'autonomie qu'ils ont au sein des établissements pour développer des initiatives transversales et collectives, en entraînant avec eux tous les personnels des organisations scolaires (corps enseignant, personnels administratifs, personnels sociaux, médicaux, agentes et agents...), au travers d'un leadership partagé ou distribué en cultivant leurs valeurs communes. La réflexion collective permet ainsi d'impulser des approches et des pratiques nouvelles, mais aussi de concourir à améliorer le bien-être des équipes et des élèves et ainsi favoriser leur progression dans les apprentissages.



Nous sommes fiers, à l'Institut, de voir que cette question évolue positivement depuis deux ou trois ans. Aujourd'hui, l'image de gestionnaire du chef d'établissement s'efface pour lui permettre de devenir le premier pédagogue de l'établissement.



Ellen Cordier, experte en formation continue des cadres des MENJ et MESR, chargée de la formation au leadership à l'IH2EF

Leadership et management ne sont pas antagonistes mais complémentaires. Dans cette dynamique, la notion d'influence est primordiale. C'est une façon – très différente du management classique – de diriger et d'exercer l'autorité, qui permet de porter les équipes et de redonner du sens à l'action de chacun.

À cet égard, le leadership s'inscrit dans une transformation des modes organisationnels et des chaînes de responsabilité au sein des systèmes éducatifs.

Le leadership scolaire ou pédagogique vise à instaurer et développer un dialogue entre les cadres dirigeants et le corps enseignant, en cultivant leurs valeurs communes.

Il se préoccupe d'abord des collaborations en dehors de la classe : faciliter des rapprochements entre personnels enseignants, trouver des espaces et des temps

**LA 2<sup>e</sup> COHORTE (2024-2025) DE LA FORMATION AU LEADERSHIP**

Elle a été lancée en décembre avec un colloque conçu cette année en lien avec le 6<sup>e</sup> cycle des hautes études de l'éducation et de la formation, pour approfondir la question de l'autonomie et des responsabilités dans les établissements du secondaire et de l'enseignement supérieur.

**Cette approche matricielle qui connecte la formation des cadres au leadership avec le cycle des hautes études de l'éducation et de la formation est l'une des forces de l'Institut.** Elle résulte en un point de croisement particulièrement enrichissant entre des personnes qui observent le système et d'autres qui agissent sur le terrain.

En lien avec le dimensionnement budgétaire des académies, sur 350 cadres préinscrits, 120 ont participé au colloque et 70 poursuivront le parcours de formation en 2025.

## ZOOM SUR

Le colloque "Autonomie et leadership : pour une Europe de la réussite"

En partenariat avec France Éducation International (FEI) et l'Association des anciens auditeurs de l'IH2EF, l'Institut a organisé les 17 et 18 décembre 2024 le colloque « **Pour une Europe de la réussite : autonomie et leadership au service de la qualité et de l'efficacité en éducation** ».

Entre apports de la recherche européenne, témoignages d'expertes et d'experts, et ateliers pratiques, cet évènement a proposé une approche scientifique et comparative du sujet, tout en valorisant des initiatives de terrain innovantes : un panorama complet offrant des perspectives nouvelles pour faire évoluer les pratiques professionnelles. Ont participé à ce colloque la promotion 2024-2025 du cycle des hautes études de l'éducation et de la formation de l'Institut, ainsi que les personnes inscrites au parcours de formation « Consolider son leadership scolaire et transformer ses pratiques managériales ».

de coopération, aligner des emplois du temps individuels, échanger entre disciplines ou entre 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degrés. Cette collaboration ne peut produire des effets que si elle est accompagnée de manière durable par une expertise didactique et pédagogique.

L'Institut assume pleinement son rôle, celui de redonner du pouvoir d'agir aux responsables de l'encadrement scolaire et, par là même, d'améliorer le bien-être de tous les individus, augmentant simultanément l'attractivité des métiers de l'Éducation et la performance scolaire.

## 6<sup>e</sup> cycle des hautes études de l'éducation et de la formation (2024-2025) : « Autonomie et responsabilité, leviers de transformation, de qualité et d'efficacité »

À l'occasion de la session inaugurale qui s'est déroulée le 10 septembre à l'Institut, les 27 auditeurs et auditrices ont entamé un parcours d'étude dense et de haut niveau, emblématique des activités de l'Institut.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Depuis 2019, le cycle annuel des auditeurs de l'IH2EF (rebaptisé cycle des hautes études de l'éducation et de la formation) propose d'interroger les grandes thématiques des politiques publiques éducatives. Après le numérique en 2022 et l'orientation en 2023, cette nouvelle édition explore la question de l'autonomie et de la responsabilité des acteurs au sein des établissements d'enseignement supérieur et des établissements publics locaux d'enseignement (EPLÉ).

27

auditeurs et auditrices ont entamé un parcours d'étude dense et de haut niveau

4 temps forts

du cycle des hautes études de l'éducation et de la formation seront déployés entre septembre 2024 et juin 2025

Entre septembre 2024 et juin 2025, le cycle des hautes études de l'éducation et de la formation propose plusieurs temps forts. Tout d'abord un séminaire d'ac-culturation à l'Institut en présence de **Frédérique Vidal**, ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (2017-2022), et **Jean-Michel Blanquer**, ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports (2017-2022) qui a déclaré lors d'une table ronde inaugurale : « *L'autonomie n'est pas un but en soi, elle doit servir la performance de tout un système et tendre vers la réussite des élèves.* » **Charles Torossian**, directeur de l'IH2EF, a souligné le caractère novateur de la thématique de ce 6<sup>e</sup> cycle national : « *L'autonomie, de responsabilité des acteurs, et l'évaluation, sont des questions anciennes sur lesquelles la société n'a pas vraiment avancé. Vous tenez entre vos mains un sujet qui appelle une réflexion fondatrice d'un renouveau intellectuel, pour tendre vers un véritable progrès au service de la réussite de nos élèves et de nos étudiants.* »

Les auditeurs et auditrices se sont entretenus avec **David Djaïz**, essayiste et par-rain de ce cycle, qui s'est également confié sur sa propre conception du sujet et s'est exprimé sur ses mises en œuvre concrètes telles que la démarche « Notre école, faisons-la ensemble » ou le Conseil national de la refondation (CNR). D'autres temps forts sont à noter, comme un séjour d'étude en Espagne avec Erasmus+ (mi-janvier 2025), ainsi que la rédaction et la remise du rapport final au plus haut niveau de l'État, dont les ministres de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur.

Au travers de six sessions en académie, le cycle des hautes études de l'IH2EF porte, tout comme les années précédentes, une réelle importance aux interactions avec les acteurs territoriaux. Cette année, l'étude des relations entre les établissements éducatifs et les collectivités territoriales permet notamment de comprendre comment l'autonomie et la responsabilité peuvent s'ancrer dans des projets locaux partagés et répondre aux enjeux territoriaux. La question de l'évaluation et du suivi de la performance des établissements en fonction de leur autonomie est également abordée, soulignant le rôle essentiel des cadres territoriaux dans le soutien à cette autonomie.

### UNE DIMENSION PROSPECTIVE

Plusieurs nouveautés ont marqué ce 6<sup>e</sup> cycle des hautes études de l'éducation et de la formation, à commencer par sa dimension prospective sur l'école et le pilotage des établissements à dix ans. Cette volonté de se projeter à long terme a invité les auditeurs et auditrices à analyser le sujet de **l'autonomie et de la responsabilité des cadres** en tant que **levier puissant de la transformation, de la qualité et de l'efficacité éducatives**.

Ensuite, la première séquence du cycle a consisté à établir un diagnostic sur l'exercice de l'autonomie à la fois au niveau local au sein des académies, et au niveau national au sein de l'administration centrale, pour comparer les deux cultures et leur alignement. Un groupe d'auditeurs et d'auditrices a ainsi dialogué avec des membres de la direction générale des deux ministères, mais aussi des responsables d'autres directions générales (marine, magistrature, gendarmerie), ou encore des DRH de grands groupes industriels sur leur perception de l'autonomie et de la responsabilité.

**6 sessions**  
en académie

**le pilotage**  
**à 10 ans**

marque  
la dimension  
prospective  
du 6<sup>e</sup> cycle  
des hautes études  
de l'éducation  
et de la formation

**10 pays**

sont venus  
partager leur  
vision  
du leadership

Autre nouveauté significative, la deuxième séquence du cycle, celle du benchmark européen, a pris une dimension toute particulière cette année. Preuve de la maturité de l'Institut, le colloque européen a réuni des responsables d'une dizaine de pays (Belgique, Angleterre, Italie, Portugal, Espagne, Suède, Allemagne, Irlande, Suisse...) venus partager leur vision du leadership comme levier de conduite de transformation. Ce sont les contacts privilégiés, développés par l'IH2EF à travers l'Europe, depuis plusieurs années, qui ont rendu possible ce modèle de colloque international désormais reconductible.

Dans le prolongement, le séjour des auditeurs et auditrices en Espagne (janvier 2025) prévoit d'étudier des transformations déjà réalisées et d'en extrapoler les conditions favorables au plein exercice de l'autonomie en établissement. Enfin, si le cycle des hautes études de l'éducation et de la formation continue d'accueillir des profils de plus en plus diversifiés (avec la participation de membres des services du Premier ministre et des cheffes et chefs d'entreprises privées), cette année a vu la mise en place d'un nouveau modèle économique pour l'IH2EF avec la participation payante des auditeurs et auditrices extérieurs aux deux ministères de tutelle (MENJ et MESR) sous la forme de droits d'inscription.

Les auditeurs et auditrices du cycle des hautes études de l'IH2EF sont accompagnés durant tout leur parcours par Emmanuel Abord de Chatillon, professeur des universités à l'université de Grenoble, expert universitaire du management des organisations.

## UNE INFLUENCE GRANDISSANTE

Le cycle des hautes études de l'éducation et de la formation a suscité l'intérêt dès la rentrée avec une couverture médiatique importante<sup>2</sup>, notamment portée par la concertation nationale lancée fin novembre 2024 par le ministre Alexandre Portier, et poursuivie jusqu'en mars 2025 par la ministre Élisabeth Borne. Enfin, au sein même de l'Institut, un chantier de réflexion est ouvert pour que les ressources de haut niveau du cycle des hautes études de l'éducation et de la formation contribuent de plus en plus concrètement à la formation sur le long terme. L'audition devant la Conférence des grandes écoles et plusieurs échanges constructifs, notamment avec l'Université d'Angers, annoncent également une influence élargie des travaux des auditeurs et auditrices.

Parallèlement en 2024, les équipes dédiées ont travaillé à définir, avec le conseil scientifique de l'IH2EF, la thématique 2025-2026 « Compétences et métiers d'avenir : l'école prépare-t-elle le futur ? » Un avant-projet, construit avec Aline Scouarnec (chercheuse en résidence à l'IH2EF) et des apports décisifs de l'IHEST (Institut des hautes études par les sciences et la technologie) et de l'Académie des technologies, a été présenté fin décembre au conseil scientifique de l'IH2EF.

En savoir plus :



<sup>2</sup> <https://www.aefinfo.fr/depeche/718355-l-orientation-souffre-d-une-absence-de-pilotage-politique-national-et-a-besoin-d-un-chef-de-file-rapport-ih2ef>

LE CYCLE  
DES AUDITEURS :  
DEPUIS 2019,  
UNE DYNAMIQUE  
COLLECTIVE  
AU CŒUR  
DES TERRITOIRES

60  
séminaires  
en académie

1 800  
experts et acteurs  
territoriaux  
interrogés

1 500 h  
de rencontres  
et d'analyses

6 systèmes  
éducatifs  
européens  
découverts

126  
auditrices  
et auditeurs  
à l'expertise  
reconnue,  
organisés  
en réseau

## INVESTIR LES NOUVEAUX ENJEUX

### L'intelligence économique

L'IH2EF est en première ligne contre les ingérences étrangères dans l'enseignement supérieur et la recherche.

Dans un contexte mondial marqué par une intensification des tensions géopolitiques et une concurrence économique exacerbée, l'Institut s'est positionné comme un acteur clé dans la lutte contre les ingérences étrangères au sein de l'ESR. Ces ingérences, qui se manifestent sous diverses formes telles que la prédation scientifique, l'entrisme, le prosélytisme ou encore des partenariats déséquilibrés, constituent une menace croissante pour l'intégrité et la souveraineté du patrimoine scientifique français.

Face à ces défis, l'IH2EF a pris l'initiative de sensibiliser et de former les cadres dirigeants des établissements de l'ESR dont les fonctions sont rattachées à la vice-présidence recherche, au conseil d'administration, à la direction générale des services (DGS), à la direction d'un cabinet ou à la direction d'une unité de formation et de recherche (UFR). En décembre 2024, l'Institut a organisé un séminaire pionnier, réunissant une vingtaine de cadres. Ce séminaire avait pour objectif de renforcer leur capacité à identifier et à contrer les menaces insidieuses pesant sur leurs établissements. Les échanges avec des spécialistes du renseignement et de la sûreté, ainsi que l'élargissement du réseau professionnel, ont permis de créer des collaborations inter et intra-institutionnelles efficaces.

L'IH2EF a également développé un dossier thématique sur l'intelligence économique appliquée à l'éducation et à la recherche. Aussi bien destiné aux personnels d'encadrement de l'enseignement scolaire qu'à ceux de l'enseignement supérieur, ce dossier vise à offrir des outils concrets pour mettre en pratique l'intelligence économique au quotidien. Il propose des analyses complémentaires et une sélection documentaire pour approfondir les connaissances sur les phénomènes observés. L'intelligence économique est ainsi présentée comme une compétence incontournable pour protéger et valoriser le patrimoine scientifique des établissements de l'ESR.

L'Institut joue un rôle stratégique en accompagnant les cadres face aux défis complexes des ingérences étrangères. Par ses formations et ses ressources, il contribue à renforcer la vigilance et la capacité d'action des différents acteurs, tout en promouvant une culture de l'intelligence économique indispensable à la protection du patrimoine immatériel national.

## Le Plan climat-biodiversité des établissements de l'ESR

Dans le cadre du Plan climat-biodiversité et transition écologique et de la feuille de route de l'ESR, les journées d'étude intermétiers de l'ESR ont été organisées par l'IH2EF en partenariat avec l'AMUE (Agence de mutualisation des universités et des établissements) pour la 2<sup>e</sup> année consécutive.

L'évènement a été conçu sous l'égide du secrétariat général des deux ministères (MENJ et MESR) et en partenariat avec l'ensemble des acteurs du comité de pilotage : la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion profes-

**20**  
cadres se sont réunis pour un séminaire pionnier

## 1 dossier thématique

a été développé sur l'intelligence économique appliquée à l'éducation et à la recherche

En savoir plus sur l'intelligence économique :



**2<sup>e</sup>**  
année consécutive que les journées d'étude intermétiers de l'ESR ont été organisées

En savoir plus sur le Plan climat-biodiversité :



Crédit photo : Nathalie Combes

sionnelle (DGESIP), la direction de l'encadrement (DE), France Universités (FU), la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI), l'Association des directeurs généraux des services (A-DGS) et l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR). Ce séminaire d'étude, intitulé « Développement soutenable et transformation de l'ESR : comment mettre en œuvre une politique globale ? », était ouvert aux équipes de direction des établissements : vice-présidences d'université, DGS et adjoints, directions d'UFR et de composantes, directions des fonctions support et d'aide au pilotage, enseignants-chercheurs, etc. Une fois encore, l'évènement a rassemblé le plus grand nombre de cadres de l'ESR au sein de l'Institut.

Autour d'un programme de conférences, de témoignages et d'ateliers, les participants ont pu partager leurs visions dans une configuration intermétiers et inter-établissements, pour tendre vers une réponse collective. Ils ont pu bénéficier de retours d'expérience de haute qualité sur la réduction de l'empreinte carbone, la préservation de la biodiversité, la formation des personnels et les questions sociétales. Les interventions d'expertes et d'experts, comme celle d'Yvan Lagadeuc, professeur des universités, de membres institutionnels et de responsables de collectivités, ont été ponctuées d'ateliers immersifs et propices au partage de bonnes pratiques et à la dissémination des connaissances.

## L'intelligence artificielle

### LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES INTERNES

Le travail de l'Institut n'échappe pas aux grandes réflexions stratégiques menées par les acteurs publics et privés en matière d'usages de l'intelligence artificielle (IA).

Depuis l'accès public de Chat GPT (novembre 2022), une réflexion interne a été menée avec le concours de tous les personnels de l'IH2EF pour explorer l'intelligence artificielle au service des méthodologies et usages pratiques dans les missions de l'Institut. Un travail préparatoire a permis de restituer un livret et de présenter un bot<sup>3</sup> spécifique métier pour guider les ingénieures et ingénieurs de formation dans leur interaction avec Chat GPT.

Depuis le mois de juin 2024, en lien avec les équipes du bureau des systèmes d'information et d'accompagnement numérique (SIAN) et du Lab'Hybridation, une équipe transversale, animée par Nicolas Ménagier, conduit une mission de sensibilisation aux enjeux pratiques de l'IA autour de trois axes :

- sensibiliser tous les acteurs de l'IH2EF à la nécessaire évolution des pratiques et aux apports potentiels de l'IA dans chaque métier, au travers de temps d'échange et de partage, notamment au Lab'Hybridation ;
- anticiper les potentiels développements professionnels grâce à l'IA pour contrer l'obsolescence des compétences, en plaçant l'humain au centre de la question et en intégrant les possibles dérives éthiques, écologiques et sécuritaires ;

<sup>3</sup> Un bot informatique (réduction du terme « robot ») est un agent logiciel automatique ou semi-automatique qui interagit avec des serveurs informatiques, en l'occurrence Chat GPT.

- animer la recherche, en lien avec le laboratoire Techné (technologies numériques pour l'éducation) de l'Université de Poitiers dirigé par Jean-François Cerisier, professeur de sciences de l'information et de la communication et directeur du laboratoire, et avec l'appui d'un panel d'inspecteurs et d'inspectrices, dans la perspective de construire un modèle de formation avec l'IA pour les cadres de l'Éducation.

### LE COLLOQUE ANNUEL IN-FINE

Pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, l'Institut participait à l'évènement In-Fine qui réunissait les acteurs de l'EdTech au Futuroscope pour acculturer les cadres aux enjeux du numérique dans l'Éducation et leur permettre de piloter efficacement cette technologie au service du système éducatif. Centré sur la thématique de l'IA, l'évènement s'est déroulé le 11 octobre 2024, le matin en plénière, l'après-midi avec une dizaine d'ateliers sur les sites du Futuroscope et de l'IH2EF, ce qui a permis de présenter de nombreux retours d'expérimentation et des projets pédagogiques en cours de développement.

Comprendre les enjeux à venir de l'IA sur l'apprentissage et l'enseignement consiste à s'interroger sur des sujets complexes parce qu'ils touchent tous les domaines de l'éducation, comme les programmes, l'évaluation, le partage des données, l'éthique. L'évènement était organisé par la direction du numérique pour l'éducation (DNE), conjointement avec l'IH2EF, la direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO), l'académie de Poitiers, et avec la collaboration scientifique du Conseil scientifique de l'Éducation nationale (CSEN), de l'Université de Poitiers, de Réseau Canopé, et du Réseau régional de recherche sur le numérique pour l'éducation (R3 Num Ed).

**3 axes**  
autour des enjeux  
pratiques de l'IA

**1 bot**  
spécifique métier

**10 ateliers**  
autour  
de l'IA se sont  
déroulés  
le 11 octobre 2024



Mise en situation des espaces Crédit illustration : Campus Numeria

## CAMPUS NUMERIA

Lancé le 2 mai 2024 lors de la signature de l'accord de consortium de l'AMI IFS (appel à manifestation d'intérêt « Innovation dans la forme scolaire ») dans le cadre de France 2030<sup>4</sup>, Campus Numeria est un projet d'éducation aux technologies dont l'ouverture est programmée à l'automne 2025. Il consiste à réunir en un lieu unique de 2 200 m<sup>2</sup>, au cœur du parc du Futuroscope, des parcours d'apprentissage et de formation sur des contenus scientifiques, numériques et professionnels. Cet écosystème pour le monde de l'éducation autour de l'innovation sur la forme scolaire sera accessible à toutes les communautés éducatives (élèves, corps enseignant, personnels de formation de l'Éducation nationale) ainsi qu'au grand public, sur réservation. Campus Numeria sera aussi le hub 4.0 du campus des métiers et des qualifications (CMQ) du numérique pour la formation professionnelle (NFP), lauréat en juillet 2022 de l'AMI CMA (« Compétences et métiers d'avenir »).

<sup>4</sup> Le plan d'investissement France 2030, à hauteur de 54 milliards d'euros, prévoit de rattraper le retard industriel français, d'investir massivement dans les technologies innovantes et de soutenir la transition écologique.



automne  
2025  
ouverture  
de Campus  
Numeria

2 200 m<sup>2</sup>  
de parcours  
d'apprentissage  
et de formation

L'IH2EF est acteur du projet aux côtés d'une diversité de partenaires (État, académie de Poitiers, collectivités territoriales, Université de Poitiers et laboratoires de recherche, entreprises, associations...) qui poursuivent un objectif commun : accompagner la jeunesse à grandir dans un monde numérique, en l'aidant à se doter de compétences citoyennes, scientifiques et professionnelles. Une offre de parcours ludopédagogiques, coconçus par des pédagogues, des chercheurs et chercheuses, des entrepreneurs et entrepreneuses, sera proposée aux classes sur inscription ou en accès libre. Un comité d'éthique du projet accompagne sa réalisation. Avec la volonté d'anticiper les besoins en compétence numérique des personnels encadrants des MENJ et MESR, l'engagement de l'Institut sur le projet lui permettra de renforcer la compétence numérique de ses publics, cadres de l'Éducation, en lien avec différents dispositifs, dont la réalité virtuelle.

## LES VALEURS DE LA RÉPUBLIQUE : LE SNU

Le service national universel (SNU) s'est préparé à une expansion significative en 2024, avec l'accueil de 80 000 jeunes, dans le cadre de son initiative visant à promouvoir l'engagement civique et le développement personnel des 15-17 ans. Pour soutenir cette montée en puissance, l'IH2EF et la délégation générale au SNU forment conjointement les futurs personnels de direction de centres SNU, en mettant l'accent sur les compétences de gestion et l'immersion dans les valeurs du programme.

Durant trois semaines non consécutives en janvier et février, 35 cadres ont suivi une formation initiale exigeante visant leur montée en compétences sur l'ensemble des domaines d'expertise attendus dans la gestion d'un centre SNU : apports théoriques, mais aussi séquences immersives destinées à placer les futurs cadres en situation de faire et d'agir, comme lors d'un séjour de cohésion.

Autre temps fort et levier de cohésion du dispositif, le séminaire annuel organisé à l'IH2EF (depuis 2022) est le rendez-vous incontournable pour présenter à l'ensemble des acteurs de terrain et des partenaires les évolutions et les perfectionnements du SNU. Cette année, l'évènement s'est étendu, au-delà du réseau Jeunesse et sport, au réseau de l'Éducation nationale, avec l'accueil des référentes et référents académiques, représentants directs des rectorats qui gèrent le SNU.

Cette relation partenariale et suivie entre l'Institut et la délégation générale au SNU a résulté dans la coconstruction innovante d'une formation spécifique pour les cheffes et chefs de centre et des actions de sensibilisation du réseau reconnues par les publics concernés,



**L'IH2EF a su nous accompagner dès la mise en place du SNU et tout au long de son expansion, en adaptant la formation des directeurs de centres à l'approche pédagogique très particulière du SNU. Notre collaboration a permis de professionnaliser un dispositif extrêmement spécifique qui n'existe nulle part ailleurs dans le paysage. Sont intégrés à la formation, par exemple, un lever des couleurs et un rallye de synthèse, exactement comme proposés aux jeunes volontaires en fin de séjour.**



**Corinne Orzechowski, déléguée générale au service national universel**

comme en attestent les résultats positifs des enquêtes de satisfaction. Parmi les effets positifs du programme relevés :

- la cohésion entre les élèves qui s'installe dans les classes au retour du séjour ;
- la découverte de métiers et de perspectives professionnelles pour un certain nombre d'entre eux lors de la mise en relation avec des fonctionnaires de différents corps en uniforme (forces armées et forces de sécurité intérieure), mais aussi de la direction des douanes, de la Banque de France, de la SNCF ;
- la motivation des jeunes grâce au développement de compétences transversales, d'engagement et d'autonomie.

Grâce aux retours d'expérience des cheffes et chefs de centre, des rapports de l'inspection générale et de l'enquête nationale auprès de 28 000 jeunes accueillis, l'organisation et le contenu des séjours bénéficient d'une démarche d'amélioration continue avec une grande agilité dans sa mise en œuvre. Cette initiative reflète un investissement dans le futur civique de la France, en préparant les jeunes à devenir des citoyennes et citoyens actifs et informés.

# CONDUIRE VERS PLUS D'INCLUSION

## L'égalité filles-garçons

La question des stéréotypes de genre concerne tous les acteurs des établissements scolaires et particulièrement les cheffes et chefs d'établissement. Les biais impactent notamment les filles en lien avec leur orientation professionnelle et contribuent parfois à brider leur ambition (notamment vers les carrières scientifiques) ou *a contrario* renforcent l'orientation déjà très genrée (médecine, droit, sanitaire et social, RH...).

Avec l'appui de chercheurs et chercheuses au cœur des classes, l'Institut s'est nourri de retours de terrain pour questionner l'influence du genre sur le parcours des élèves, en observant une multitude de points de contacts et de gestes quotidiens (le passage à l'infirmerie, la vie de classe, les appréciations sur le bulletin, les évaluations, la communication, etc.). À ces observations de terrain se sont ajoutées la récolte et l'agrégation de recherches et de données statistiques provenant d'universitaires pour permettre à l'Institut d'outiller scientifiquement les cadres éducatifs.

Dans le prolongement, l'IH2EF accompagne aussi les cadres sur la question de l'éducation à la sexualité et à la vie affective, incluant la sensibilisation aux élèves transgenres et aux discriminations en général. À ce titre, **la formation est un levier qui permet aux cheffes et chefs d'établissement de pratiquer un véritable pilotage égalitaire de leur structure.**



La sensibilisation des acteurs éducatifs ne doit pas être centrée sur la question des femmes qui font des métiers d'hommes ou des hommes qui font des métiers de femmes, mais sur la déssexualisation des compétences. Le but est d'amener les personnels de direction à repérer les biais cognitifs, les filtres inconscients, qui se posent sur la manière de communiquer différemment aux filles et aux garçons.



Frédérique Hannequin, experte responsable de cycles de formation, chargée de l'égalité filles-garçons à l'IH2EF

## "AGIR POUR L'ÉGALITÉ FILLES-GARÇONS" : UN PARCOURS POUR LA LABELLISATION

La question de l'égalité filles-garçons est souvent abordée dans les établissements au travers d'actions de sensibilisation qui peuvent être optimisées en les considérant comme des éléments constitutifs d'une labellisation, laquelle est proposée aux établissements depuis mars 2022, à l'initiative de Claude Roiron, haute fonctionnaire à l'égalité filles-garçons.

**La promotion 2024 de la formation « Agir pour l'égalité filles-garçons en établissement public local d'enseignement (EPLE) » a réuni 70 personnes** dans un dispositif alternant des temps en présentiel (séminaire de deux jours) et à distance sous la forme de webinaires et d'ateliers. Ce parcours en formation continue s'inscrit dans un temps long de dix-huit mois afin d'accompagner les personnes qui se sont engagées dans le développement d'un projet en établissement et dans la préparation ou la poursuite d'une labellisation.

Ce dispositif de formation, déployé dans plusieurs académies, s'est distingué par :

- la qualité des apports scientifiques de haut niveau ;
- l'accompagnement dans la durée des cheffes et chefs d'établissement par des expertes et experts associés engagés dans cette thématique ;
- l'opportunité d'une mobilité **Erasmus+** dans deux pays voisins : à Valence (Espagne) et à Graz (Autriche), l'occasion d'observer les pratiques de pilotage éducatif liées à la question du genre et de l'égalité.

## ZOOM SUR

### L'égalité filles-garçons autour du numérique

Les IA-IPR (inspecteurs et inspectrices d'académie, inspecteurs et inspectrices pédagogiques régionaux), chargés de la spécialité « numérique et sciences de l'informatique » en lycée, ont été réunis lors d'un séminaire animé par Claude Roiron, haute fonctionnaire à l'égalité filles-garçons au MENJ.

L'objectif était de partager les moyens de rendre les métiers du numérique plus attractifs auprès des filles et de proposer aux personnels d'inspection du 2<sup>nd</sup> degré une feuille de route spécifique pour les aider à mettre en place des actions à leur échelle en ce sens.



Par ailleurs, avec la volonté d'impacter plus largement les communautés éducatives et de sensibiliser tous les acteurs à l'égalité, l'Institut a créé, en partenariat avec la DGESCO, un parcours d'autoformation à l'égalité accessible à tous les personnels.

La matière scientifique et pratique récoltée par l'Institut sur cette problématique servira dans un futur proche à constituer un kit académique en lien avec une dizaine d'académies dont quatre ultramarines, leur permettant de déployer quatre webinaires nationaux et de proposer quatre ateliers aux personnels d'encadrement de l'Éducation.

**70**  
personnes se sont  
formées au  
dispositif "Agir  
pour l'égalité  
filles-garçons"

**10 académies**  
dont 4 ultra-  
marines  
constituent un kit  
académique

## La santé des élèves

Le suivi de la santé des élèves fait partie des missions de l'école et contribue à l'École promotrice de santé. Il est assuré tout au long de la scolarité, au travers de visites médicales et de dépistages obligatoires, et lors de consultations effectuées à la demande en cas de besoin particulier. Sur le plan de la santé mentale, l'école constitue en outre un déterminant, au même titre notamment que la famille et les proches. Bénéficier d'un environnement scolaire sécurisant, positif et bienveillant impacte favorablement le bien-être des élèves.

L'Institut a un rôle primordial dans l'accompagnement des cheffes et chefs d'établissement sur ces sujets, tout autant qu'auprès de certains publics spécifiques (médecins de l'Éducation nationale, conseillères et conseillers techniques santé sociaux auprès des recteurs et rectrices d'académies). Son action s'inscrit dans la politique de promotion de la santé en faveur des élèves en matière d'éducation, de prévention et de protection.

Pour cela, l'IH2EF a de nouveau organisé en 2024 la **formation initiale statutaire des médecins de l'Éducation nationale**, lauréats du concours national (durant leur année de stage, avant la titularisation), en partenariat étroit avec l'École des hautes études en santé publique (EHESP, lire encadré p. 22) et en lien avec la DGESCO et la direction générale des ressources humaines (DGRH). Cette formation les prépare à exercer leurs fonctions et à mettre en place des actions de prévention individuelle, collective et de promotion de la santé au profit des élèves des 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degrés dans leur zone d'intervention. Elle vise également à développer leurs compétences en tant que conseillères et conseil-

lers techniques auprès des DASEN (directeurs et directrices académiques des services de l'Éducation nationale), et de l'ensemble des personnels d'inspection et de direction.

En outre, la réforme du 3<sup>e</sup> cycle des études médicales a conduit à la création d'une nouvelle formation spécialisée transversale (FST) accessible aux étudiantes et étudiants en médecine, contribuant à développer la notoriété de la médecine scolaire, insuffisamment connue de la communauté étudiante ainsi que des autres spécialistes. La FST médecine scolaire, dont le pilotage est porté par le Collège de pédiatrie et le ministère de l'Éducation nationale (DGESCO), implique les universités, les médecins de l'Éducation nationale et l'EHESP, avec l'appui du Collège national des enseignants en médecine scolaire (CNEMS). Les médecins de l'Éducation nationale interviennent au titre de maîtres de stage pour le corps étudiant et les internes, et pour assurer des interventions au cours du cursus universitaire.

Dans ce cadre, l'IH2EF a organisé **un séminaire de formation spécialisée transversale médecine scolaire** en janvier 2024 (pour la 4<sup>e</sup> année consécutive), afin de compléter l'apport théorique de la formation et d'apporter un temps d'échange de pratiques entre les différents acteurs : étudiantes et étudiants suivant la FST médecine scolaire, médecins de secteurs, et conseillères et conseillers techniques en académie membres du CNEMS. Très apprécié, le séminaire a séduit une trentaine de personnes et s'est déroulé en même temps que la formation statutaire des médecins.



## FORMER LES MÉDECINS DE L'ÉDUCATION NATIONALE

Depuis 2007, l'IH2EF et l'EHESP collaborent dans le cadre de la formation des médecins de l'Éducation nationale\*.

### Un parcours personnalisé

La formation concerne les personnes lauréates du concours de médecin de l'Éducation nationale. D'une durée de huit à seize semaines de septembre à juin, elle alterne des temps sur site – à l'EHESP (Rennes) ou à l'IH2EF (Poitiers) – mais également en distanciel pour être compatible avec les missions de terrain des stagiaires. À partir de septembre 2025, un tronc commun de huit semaines dont une à distance sera dispensé. Il repose sur l'intervention d'enseignantes et d'enseignants spécialistes, de membres de l'Éducation nationale et valorise l'échange de pratiques. Les huit autres semaines privilégient le travail à distance et asynchrone. Le projet de formation prévoit une individualisation des parcours. Il implique le médecin stagiaire, l'employeur (services centraux et académiques du ministère de l'Éducation nationale) et l'EHESP. Les deux écoles participent, aux côtés de médecins de l'Éducation nationale, à un conseil de perfectionnement chargé d'améliorer continuellement la qualité des enseignements et la professionnalisation des médecins formés. Chaque année, un bilan est effectué dans un objectif d'amélioration continue.

### Une École promotrice de santé

Le premier enjeu est d'adapter les contenus aux évolutions du contexte, du métier et de ses conditions d'exercice, sans déroger à la qualité des contenus et des modalités pédagogiques. Cela passe par un développement des innovations pédagogiques à distance permettant l'engagement des stagiaires dans les contenus et les apprentissages proposés.

Une perspective à développer est celle de formations qui permettraient l'acquisition d'une culture commune entre les métiers qui sont directement au service de la santé des élèves, tels que les médecins, personnels infirmiers, personnels de service social et psychologues, en réfléchissant à des modalités pédagogiques telles que les plateformes d'e-learning notamment.

Enfin, le développement d'une offre de formation continue, pour partie ouvrant droit à des crédits de développement professionnel continu (DPC) pour les professionnels de santé de l'Éducation nationale et articulée à la formation initiale, répondrait à un besoin des spécialistes. Dans un objectif de santé publique, la médecine scolaire doit permettre de repérer au plus vite et au mieux les troubles divers susceptibles d'entraver les apprentissages des élèves et leur plein épanouissement à l'école. Ce qui passe par l'identification des médecins de l'Éducation nationale comme des professionnels de premier recours concernant notamment les troubles du neurodéveloppement, la maltraitance et la lutte contre les inégalités sociales de santé. Les médecins scolaires de demain doivent s'inscrire résolument dans la dynamique de l'École promotrice de santé pour laquelle ils ont une expertise du fait de leur formation spécifique. Leurs compétences et leurs missions contribuent à la santé et à la réussite de tous les enfants et les adolescents scolarisés dans notre pays, et notamment les plus vulnérables.

\* Arrêté du 20 février 2007 relatif à la formation des médecins de l'Éducation nationale - Légifrance

L'Institut, à la croisée de différents publics impliqués, sensibilise également sur cette question **les cheffes et chefs d'établissement**, avec deux messages fondamentaux :

- **la nécessité de prendre en compte la santé mentale de tous les élèves**, condition préalable à tout apprentissage, au travers de la détection des problématiques et de l'accompagnement des élèves aux côtés des personnels de santé (médecins, infirmières et infirmiers) ;
- **leur pouvoir d'agir par le repérage des problèmes en interaction avec les professionnels spécialistes de terrain** (médecins de secteur, personnels infirmiers en établissement, conseillères et conseillers de services sociaux en rectorat, psychologues de l'Éducation nationale).

Une action de formation ciblée pour la rentrée 2025 et une émission audiovisuelle d'une heure (série « Au périlcope ») sur la santé mentale des jeunes sont également en préparation.

## La scolarité inclusive

Vingt ans après la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées (*lire encadré p. 24*), il importe de mesurer combien les ministères – ENJ et ESR – se sont mobilisés pour la mise en œuvre effective des principes de cette loi.

Il s'est agi de passer du paradigme de l'intégration – axée sur l'adaptation des individus au milieu ordinaire – à la démarche quasi inverse d'inclusion : c'est à l'environnement de développer les modalités d'adaptation qui permettront aux individus de trouver leur place. Dans le monde



**12**  
webinaires  
hybrides sur la  
scolarité inclusive

**7h**  
en autoformation

**10**  
participants  
sont partis  
observer le travail  
de la scolarité  
inclusive en Italie

de l'éducation, l'inclusion a permis l'adaptation de l'école aux élèves à besoins éducatifs particuliers : cette réflexion a progressivement dessiné les contours d'une dynamique d'accessibilisation universelle des apprentissages. Cette logique permet de poser plus largement la question du rapport de l'élève à sa situation d'apprentissage et inclut une grande diversité de situations particulières : élèves allophones, en situation de handicap, avec troubles DYS ou TDAH (troubles du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité), élèves porteurs d'une culture différente, élèves issus d'un environnement social fragile éloigné du monde scolaire, etc. Ce cadre permet d'interroger, didactiquement et pédagogiquement, la prévention des discriminations de toutes natures.

L'action de l'IH2EF a permis d'accélérer cette dynamique en accompagnant les acteurs clés de l'inclusion dans les gouvernances nationales et académiques, un public décisionnaire incontournable dans la mise en œuvre du service public de l'école inclusive. La formation des encadrants à l'inclusivité couvre la totalité du parcours des élèves, de leur entrée à l'école jusqu'à la transition vers l'enseignement supérieur ou l'insertion professionnelle *via* le collège et le lycée.

Grâce à l'apport de la recherche et en lien direct avec l'INSEI (Institut national supérieur de formation et de recherche pour l'éducation inclusive) qui garantit l'adossement scientifique de la formation, ainsi qu'avec la DGESCO, l'action de l'IH2EF consiste à donner aux personnels de direction et d'inspection les clés pour sécuriser les parcours des élèves à besoins éducatifs particuliers. Cette année, l'Institut a restructuré la formation préexistante pour la transposer en dispositif académique afin

de renforcer l'expertise des IEN-ASH (inspecteurs et inspectrices de l'Éducation nationale pour l'adaptation et la scolarisation des élèves handicapés) lors de leur prise de fonction, et des CT ASH (conseillers et conseillers techniques chargés de l'adaptation et de la scolarisation des élèves handicapés). Réunissant une trentaine de personnes pour une durée de 12 mois entre août 2024 et juin 2025, la formation a comporté trois présentiels de quatre jours consécutifs, alternant avec des temps de conférences, d'apports scientifiques, d'échanges de pratiques, d'élaboration de feuilles de route, et 12 webinaires hybrides.

Également cette année, l'Institut a démontré sa capacité d'anticipation et de facilitateur de transformation positive au sein de l'éducation en participant au projet national d'expérimentation des PAS (pôles d'appui à la scolarité)<sup>5</sup> auprès de

## ZOOM SUR

### L'autoformation à la scolarité inclusive

En lien avec la volonté ministérielle de renforcement de la dynamique de l'école inclusive, l'IH2EF a développé un parcours en autoformation de 7 heures, initialement destiné aux cadres et désormais ouvert à tous les utilisateurs du Ministère de l'Éducation nationale, pour partager un socle de culture, de valeurs et de pratiques communes sur l'inclusion à l'école. La réactualisation de ce parcours est en cours de développement pour la rentrée 2025.

**20 ans**  
se sont écoulés  
depuis la loi pour  
l'égalité des  
chances  
des personnes  
en situation  
de handicap

quatre départements pilotes : la Côte-d'Or, l'Eure-et-Loir, l'Aisne et le Var. L'Institut accompagne ce déploiement auprès des cadres en accentuant l'importance du lien entre le monde scolaire et celui du médicosocial.

Enfin, dans le cadre de l'accompagnement des IEN-ASH, l'IH2EF a été en mesure de proposer cette année une mobilité internationale en partenariat avec Erasmus+ à une dizaine d'entre eux qui sont ainsi partis observer le travail des acteurs de l'école inclusive en Italie du Nord, à Turin.



## PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées a marqué un tournant dans la politique du handicap en France. Cette loi a établi un cadre législatif innovant dans l'Hexagone, en adoptant une définition du handicap inspirée de la classification internationale.

Sur le plan éducatif, la loi a profondément transformé l'accès à l'éducation pour les personnes handicapées, en garantissant leur droit à être scolarisées dans leur école de secteur avec toutes les adaptations nécessaires. Il ressort de l'ensemble des dispositions de la loi du 11 février 2005 que, d'une part, le droit à l'éducation est garanti à chacun quelles que soient les différences de situation et, d'autre part, que l'obligation d'enseignement scolaire, professionnel ou supérieur s'applique à tous. Cette approche inclusive s'est également étendue aux établissements d'enseignement supérieur, qui se sont engagés dans de vastes programmes d'adaptation des infrastructures, mais également d'accompagnement des personnes en situation de handicap afin d'accroître l'accessibilité et le soutien.

À l'occasion des 20 ans de la loi du 11 février 2005, l'IH2EF et l'INSEI, en collaboration avec la DGESCO et la DGESIP, organisent le 2 avril 2025 sur le campus Condorcet, un colloque national sur l'inclusion et l'accessibilité.

Ce colloque a pour objectif de dresser le bilan des actions menées depuis vingt ans en matière de politiques publiques au bénéfice du parcours des élèves et du corps étudiant, et de se projeter vers l'avenir en faisant émerger les évolutions souhaitables.

Le colloque, qui devrait réunir 400 pilotes et décisionnaires des systèmes scolaire et universitaire, proposera durant une journée l'intervention d'universitaires et de spécialistes.

<sup>5</sup> Les PAS sont testés pour remplacer progressivement les PIAL (pôles inclusifs d'accompagnement localisés).

## L'inclusion à l'échelle européenne : le programme STESSIE

STESSIE<sup>6</sup> est un projet européen de coopération, financé par Erasmus+, qui vise à développer la capacité des établissements scolaires et corps d'inspection à progresser dans l'accompagnement et la prise en charge des élèves à besoins éducatifs particuliers. Dans ce cadre, une application numérique sera bientôt mise à disposition pour **faciliter l'autoévaluation d'un établissement et sa capacité à porter un projet d'inclusion scolaire**, à partir d'une grille d'évaluation facilement utilisable. Le chantier, porté par l'inspection de la Belgique flamande, implique l'IH2EF pour le développement de l'application et le module de formation, mais aussi la communauté autonome de Flandres. STESSIE implique l'IH2EF, la communauté autonome de Madrid, celle du Pays basque, un établissement scolaire dans la région d'Alicante, Malte, la Serbie, l'Estonie, la Bulgarie et l'Université de Gand en Belgique.

Les retours utilisateurs favorisent l'optimisation continue de l'outil et garantissent son adéquation totale avec les usages. Cette année, un groupe de travail s'est concentré sur le développement de l'application, pour en optimiser le fonctionnement et la diffusion, dans l'ensemble des pays européens.

<sup>6</sup> Spreading and Strengthening the Toolbox for Evaluation and Stimulation of Social Inclusion and Equity in Education (en français : diffuser et consolider le kit de ressources destiné à l'évaluation et au renforcement de l'inclusion sociale et de l'équité dans l'éducation)

2<sup>e</sup>

année consécutive que les journées d'étude inter-métiers de l'ESR ont été organisées

En savoir plus :



Le rôle de l'IH2EF est de coordonner le déploiement de l'application en partenariat avec la SICI (Standing International Conference of Inspectorates)<sup>7</sup> et le CEE (Conseil d'évaluation de l'École). **L'Institut, en sa qualité d'acteur central de cette démarche isomorphe, pousse les établissements à gagner en autonomie pour piloter des dispositifs d'accessibilité et s'évaluer sur le sujet de l'inclusivité.**

Régulièrement, les acteurs de STESSIE participent à des séminaires de travail entre partenaires, organisés à tour de rôle dans chaque pays engagé (cette année, en Bulgarie, en Serbie puis en Espagne), notamment pour comprendre les spécificités de chaque système éducatif et tester l'application sur le terrain dans sa version prototype, auprès d'établissements scolaires témoins. Ce projet de trente-six mois prévoit la livraison finale de l'application courant 2025. Une présentation du projet STESSIE a également été organisée cette année auprès des conseillères et conseillers techniques de l'école inclusive en rectorat lors de leur séminaire.

<sup>7</sup> Association de niveau européen, regroupant les systèmes éducatifs disposant de corps d'inspection



*Agir pour...*

# ACCOMPAGNER ET TRANSMETTRE

## LE POUVOIR DE FORMER

L'Institut mène une démarche d'amélioration continue et d'adaptation aux besoins en formation de tous les personnels encadrants au service de l'éducation. Avec la volonté renforcée de personnaliser les parcours de formation, l'IH2EF renouvelle ses dispositifs en 2024 pour guider de façon encore plus opérationnelle l'action des cadres sur le terrain, et accompagner leurs trajectoires de carrière dès leur prise de fonction.

# LA FORMATION INITIALE AU CŒUR DE L'INSTITUT : NOUVELLE MAQUETTE 2024-2027

## Repenser la formation initiale avec l'approche par compétences

Les nouvelles maquettes de la formation initiale ont vu le jour à l'occasion de la rentrée 2024. Lancées en novembre 2023, elles sont le fruit d'une année de travail, d'échanges et de concertation, en relation avec les plus hautes instances ministérielles, la DE, la DGESCO, l'IGESR, l'ensemble des services du MENJ et les académies.

L'écriture et la conception pédagogique de cette formation – la plus volumétrique de l'Institut car elle concerne la prise de poste de tous les futurs responsables d'établissement et personnels d'inspection des 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degrés (environ 1 200 néo-encadrants chaque année) – ont mobilisé toutes les équipes du département des cycles métiers, sous l'impulsion de Pierre Cauty (chef du département) et de son adjoint Pierre-Emmanuel Raffi, en marquant plusieurs ruptures importantes dans le positionnement de l'Institut auprès de son public prioritaire.

L'objectif de cette mise à plat était avant tout d'aligner le dispositif de la formation initiale sur l'approche pédagogique par compétences, avec une forte personnalisation des parcours de formation complétée par l'accès au portfolio, outil de suivi de la trajectoire personnelle de chaque

### CONSTRUIRE L'AUTORITÉ ET L'EFFICACITÉ DES PERSONNELS DE DIRECTION AU SERVICE DE LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES



## 1 200

néo-encadrants  
prennent  
leur poste  
chaque année

## 3 ans

c'est la durée  
du déploiement  
de la formation  
initiale

cadre et développé en partenariat avec le GIP Recia (Région Centre Val de Loire – voir rapport d'activité 2023).

Au-delà de la nouvelle structuration pédagogique, les maquettes de la formation initiale répondent à un enjeu de communication nationale sur les métiers de chef ou cheffe d'établissement et d'inspecteur ou d'inspectrice des 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degrés. Elles permettent d'adresser un message positif et actuel à un large public sur les missions des cadres chargés d'un établissement scolaire ou d'une circonscription, dans toutes leurs dimensions.

Avec cette nouvelle conception de la formation initiale des personnels de direction, l'Institut opère un tournant, passant d'une logique d'adaptation à l'emploi à une logique de développement professionnel tout au long de la carrière des cadres. L'inscription au répertoire de compétences qui jalonne le parcours de la formation initiale témoigne aussi du choix politique d'inscrire la formation des cadres éducatifs dans le long terme.

En outre, les maquettes prévoient le déploiement de la formation initiale sur trois ans (2024-2027) pour soutenir les accédants aux postes de chef ou cheffe d'établissement et d'inspecteur ou d'inspectrice au-delà de la formation statutaire en année 1.

Autre enjeu porté par l'IH2EF avec la nouvelle maquette : clarifier le rôle et l'articulation des différents acteurs de la formation initiale. Qui fait quoi, quand et où ? Cet apport pragmatique est essentiel pour permettre aux cheffes et chefs d'établissement ou aux inspecteurs et inspectrices de comprendre le périmètre précis de chaque acteur de leur formation (IH2EF, académie, inspection), dans le temps et dans l'espace, et leurs interactions.

Les trois maquettes ont été conçues pour s'adapter aux particularités des métiers concernés. Leur contenu développe aussi le rôle renforcé des recteurs et rectrices d'académie dans la formation des cadres, et souligne l'action de soutien des membres référents et tuteurs sur le terrain, l'établissement étant lui-même un lieu privilégié d'apprentissage.

3

maquettes de la formation initiale ont été conçues

En savoir plus :



PROMOTION

Jacques Delors

## LA PROMOTION JACQUES DELORS

L'engagement de l'Institut sur cette reconfiguration fondamentale de la formation initiale a été total et s'est incarné dès la rentrée en septembre 2024 avec la promotion Jacques Delors. Les modalités de la formation ont consisté en trois séminaires d'une semaine, en présence à l'Institut, un cycle de conférences au sein de l'Institut ou en webinaire, et des parcours thématiques en autoformation. Au total, chaque stagiaire bénéficie de 72 heures de formation en présence à l'IH2EF, réparties en trois semaines de séminaire, et de 28 heures minimum de formation à distance.

### UN DIPLÔME POUR LES CHEFFES ET CHEFS D'ÉTABLISSEMENT ?

Un autre enjeu important pour l'Institut cette année est le projet de diplomation. L'Institut a entrepris des réflexions sur l'opportunité de lier les parcours de formation à l'obtention d'un diplôme universitaire (DU). Au travers de sa formation initiale, le chef ou la cheffe d'établissement s'inscrit dans une démarche de recherche, de distanciation professionnelle propre au travail que nécessite l'obtention d'un DU. C'est pourquoi l'Institut et ses partenaires réfléchissent à la question

## ZOOM SUR

### Les SAP, situations d'apprentissage professionnel

L'IH2EF a proposé des temps de formation appelés SAP aux stagiaires de la formation initiale. Lors de séquences en présentiel ultrapersonnalisées, sous la forme d'ateliers, ce dispositif permet aux stagiaires d'aborder des situations professionnelles concrètes, potentiellement issues de leur quotidien, et de les approfondir. Parmi plusieurs situations proposées par l'IH2EF, les stagiaires choisissent la problématique qu'ils souhaitent travailler et sont ensuite réunis à l'Institut en petits groupes pour mener une réflexion commune sur un sujet. Par exemple, comment gérer des élèves perturbateurs en établissement scolaire ?

Grâce à un travail de recherche autour de la problématique proposée et la production d'un livrable opérationnel (un plan d'action, par exemple), chaque stagiaire travaille une compétence pour se stabiliser ou atteindre le niveau supérieur. C'est un temps de formation long, entre 6 et 8 heures, à raison

de deux ou trois fois dans la semaine, soutenu par un formateur expert. Les SAP sont aussi un dispositif qui permet aux stagiaires d'envisager, dans leur plan d'action, l'engagement de l'ensemble des partenaires de leur communauté éducative (corps professoral, parents, élèves, autres acteurs éducatifs) sur une question spécifique.

de la reconnaissance professionnelle par un diplôme, qui apporterait en même temps une réponse à la question de l'attractivité du métier.

Avec la volonté croissante de permettre aux cheffes et chefs d'établissement et inspecteurs et inspectrices de devenir des pilotes pédagogiques, l'Institut s'engage aussi dans un travail de fond pour construire un alignement stratégique des cultures professionnelles générées par la formation initiale des personnels enseignants et celle des cadres, et ainsi réduire le cloisonnement entre les deux fonctions.

## Accompagner les transitions professionnelles

Enfin, dans le cadre de la formation initiale, l'IH2EF s'attache à **accompagner les cadres dans toutes leurs transitions et mobilités professionnelles** avec la perspective d'une trajectoire personnelle, dans la mesure où, par exemple, chaque adjoint va évoluer différemment dans le temps – il pourra devenir principal puis proviseur, ou parfois rester principal mais dans une structure plus grande ou encore passer d'un lycée professionnel à un lycée général et technologique. De même un

### 4 étapes pour accompagner les transitions professionnelles

En savoir plus :

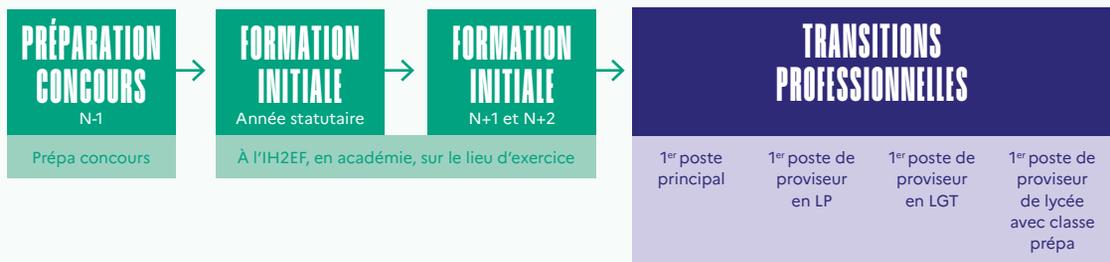


## LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

L'offre de formation au management de l'IH2EF pour les 25 000 cadres pédagogiques et administratifs de l'Éducation nationale est un cycle structuré en trois parcours comprenant neuf modules indépendants :

- **un parcours sur les fondamentaux**, avec un module en autoformation qui vise à renforcer les 10 compétences indispensables pour aborder avec succès le rôle d'encadrant, des webinaires en lien avec le module en autoformation (témoignages, mini-conférences) et un dossier portant sur le management humain ;
- **un parcours de professionnalisation** s'adressant aux cadres ayant une expérience confirmée de plus de trois ans et un projet professionnel défini.

### LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES DES PERSONNELS DE DIRECTION - PRÉSENTATION DE L'OFFRE DE L'IH2EF QUI COUVRE L'ENSEMBLE DU PÉRIMÈTRE



Trois modules, d'une durée totale de 54 à 80 heures (un à trois ans), combinent des séminaires à l'IH2EF, des temps en académie et des sessions de formation à distance, dans une approche hybride. En validant au moins deux modules, les participants peuvent candidater au DU « Pilotage des organisations publiques » mis en place par l'IAE (Institut d'administration des entreprises) de Poitiers et l'IH2EF ;

- **un parcours de spécialisation** avec cinq modules de formations courtes pour le développement de compétences précises. D'une durée de 18 heures chacun, ces modules alternent des sessions à distance et des temps en présentiel à l'IH2EF.

Dans le cadre du plan d'accompagnement managérial, l'IH2EF apporte aux académies une offre de formation continue contextualisée et modulaire, cohérente avec les référentiels métiers et les référentiels de compétences. Elle est fondée sur **l'accompagnement expert en situation professionnelle**.

## ZOOM SUR

*La cohorte 2  
« Approfondir  
ses compétences  
de manager »  
(promotion  
2024-2027)*

Lancée en octobre de cette année à l'Institut, la formation, inscrite dans le parcours de professionnalisation du cycle management, s'est adressée à tous les personnels encadrants sur inscription. Les participants ont pu aborder les questions de prospective et de management adaptatif, être outillés intellectuellement et en pratique pour l'animation des ressources humaines, pour l'activité d'évaluation et pour accompagner des collectifs, et développer leur capacité d'innovation au travers du **living lab académique** (mise à disposition en académie, au sein des IAE, d'ateliers expérimentiels pour exercer leur pratique).

**25 000**

cadres formés

**9 modules**

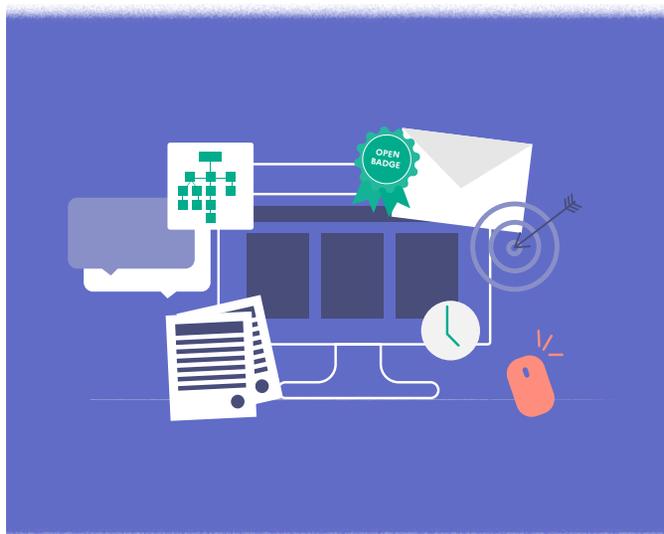
indépendants  
dans l'offre  
de formation  
au management

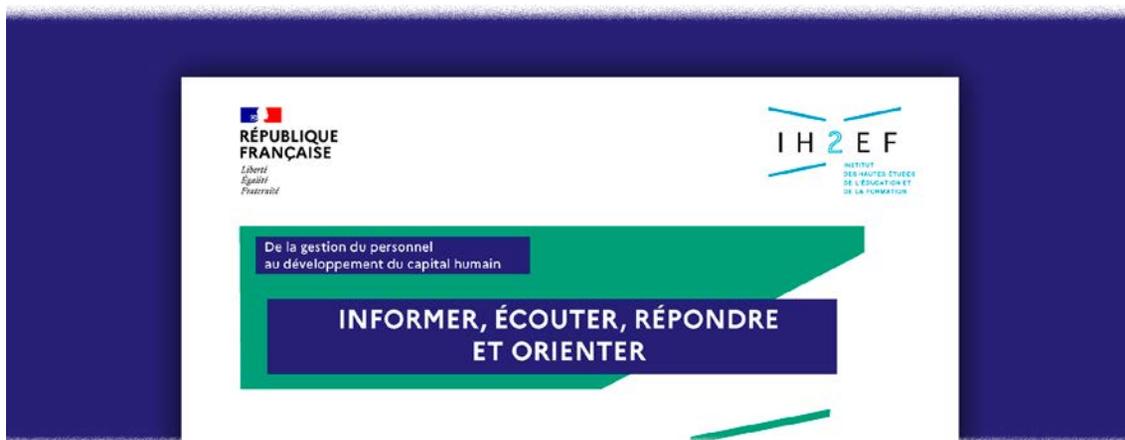
Conçu en collaboration avec les enseignants-chercheurs du réseau des IAE, le parcours de formation se déroule en trois ans avec un volet national, et un volet académique qui se déploie essentiellement dans les locaux des IAE, sous la forme d'ateliers appelés les living labs.

La formation de 54 heures, menée dans les IAE, est séquencée en trois temps :

- **un module de 18 heures conférencières** déployées en format hybride (regroupements interrégionaux et interacadémiques) ;
- **un module « atelier » de 12 heures** (4 heures pour chaque entrée thématique) conçu autour d'études de cas animées par des enseignants-chercheurs des IAE et les experts métiers de l'IH2EF ;
- **un module living lab de 24 heures** (deux fois 12 heures étalées sur deux ans) qui combine, dans un esprit d'apprentissage, par et avec la recherche, des temps de prototypage de nouvelles pratiques managériales avec des allers-retours sur les terrains académiques.

Chacun de ces trois modules bénéficie d'une évaluation adaptée ouvrant droit à une microcertification.





## LE PLAN RH 2026

En collaboration avec l'IH2EF, la DGRH et la DE du ministère de l'Éducation nationale ont lancé un ambitieux plan d'accompagnement des acteurs de la filière RH. Il a pour objectif d'accompagner tous les agentes et agents de la communauté RH sur les grands enjeux actuels et de renforcer leurs compétences grâce à un cycle de conférences en ligne et réparties tout au long de l'année scolaire 2024-2025.

Un cycle de conférences multithématiques, à la carte, a été conçu pour accompagner les agentes et agents, cadres et gestionnaires qui, dans leurs missions quotidiennes, exercent des fonctions RH sur des problématiques transversales ou spécifiques à leurs métiers :

- attirer et recruter de nouveaux talents ;
- réussir l'intégration des nouveaux personnels ;
- assurer la qualité du service RH ;
- mieux accompagner les parcours professionnels ;
- veiller à la santé et à la qualité de vie au travail ;

### 1h30

c'est la durée maximum de chaque conférence du plan RH 2026

### 1 cycle de conférences

multithématiques pour le plan RH 2026

En savoir plus :



→ incarner une administration exemplaire en matière de développement durable, d'égalité professionnelle, de diversité et d'inclusion.

D'une durée d'1h30 maximum, chaque conférence a pour objectif de partager les enjeux du projet stratégique RH 2026 et de diffuser une culture commune autour des gestes métiers. Le cycle est aussi **une manière opérationnelle pour l'Institut de se saisir d'un enjeu national, au cœur des politiques publiques : l'attractivité des métiers de l'encadrement dans l'éducation.**

*Agir pour...*

# SE TRANSFORMER

## LE POUVOIR DE CHANGER

Cultiver l'innovation au service de l'expertise pédagogique passe aussi par la capacité à faire évoluer ses propres fonctionnements et structures internes. Ainsi, en intégrant les ruptures technologiques récentes, en se fixant des objectifs ambitieux en matière de qualité et en stimulant la communication et le partage intermétiers, l'Institut développe une culture de l'excellence au service de ses publics.

# RENFORCER L'EXPERTISE PÉDAGOGIQUE

## Le leadership pédagogique par le prisme de la recherche

Au cours de l'année 2024, s'est poursuivi le travail de recherche engagé par Élodie Murier (laboratoire ICAR, ENS Lyon) dans le cadre d'une thèse financée par l'IH2EF : « Se former au leadership pour piloter autrement les établissements scolaires ? » L'enjeu de cette thèse – codirigée par Lucia, directeur de l'Institut français de l'éducation (ENS Lyon) et Laetitia Progin, professeure ordinaire à la Haute école pédagogique de Vaud (Lausanne, Suisse) – est de questionner l'appropriation du concept de leadership pédagogique par des personnels de direction formés à l'Institut, et d'analyser la manière dont leur leadership s'actualise dans des situations ordinaires de travail réel.

La recherche menée s'appuie sur une méthodologie mixte. D'une part, des questionnaires ont été réalisés auprès de l'ensemble de la cohorte ayant suivi le parcours de formation dispensé par l'IH2EF, soit 116 personnels ; ces questionnaires permettent d'interroger les représentations initiales autour du leadership, les pratiques déclarées, les apports de formation faisant sens pour les personnes formées, ainsi que les projets de transformation engagés par les différents participants. D'autre part, des données qualitatives ont été recueillies auprès de huit personnels de direction ayant accepté de participer plus activement à cette recherche empirique, notamment en dévoilant leur activité professionnelle



**Notre travail au Lab est fondé sur l'ouverture et l'émulation. Il consiste avant tout à s'autoriser à expérimenter des idées de dispositifs, en échouant, en recommençant, avant de les analyser et de pouvoir les généraliser.**

**Ce laboratoire de R&D interne est un atout majeur qui permet à l'Institut de conserver une longueur d'avance, en développant des innovations pédagogiques qui bénéficient à l'ensemble des communautés éducatives.**



**Gwenaëlle Boucher,**  
ingénieure de formation  
au Lab'Hybridation  
à l'IH2EF

pour permettre à la recherche d'avancer sur ces questions. Ces données qualitatives sont nombreuses : une trentaine d'entretiens menés auprès de ces huit personnels au fur et à mesure de leur parcours de formation, près d'une trentaine de jours d'observation directe menée dans les huit établissements, et une cinquantaine d'entretiens effectués auprès de différents membres de la communauté éducative à la suite de ces temps d'observation.

L'approche est double : il s'agit à la fois de mieux saisir les enjeux autour du leadership exercé par les directions scolaires, mais aussi de mieux dégager les processus d'influence entre les différents personnels de la communauté éducative et leur contexte en situation de travail réel. La variété des profils et des contextes d'exercice apporte un éclairage nuancé sur ces questions. Parmi les personnels de direction ayant accepté de participer à la recherche figurent quatre hommes et quatre femmes, cheffes et chefs d'établissement pour la majorité d'entre eux, exerçant pour la moitié en collège, pour l'autre en lycée polyvalent, lycée général et cité scolaire. Leurs établissements d'exercice, situés dans quatre académies différentes, permettent d'inscrire cette recherche dans des contextes très variables, que ce soit par rapport à la taille des établissements, à leur ancrage territorial ou aux problématiques qui sont les leurs.

Bien que l'année 2024 ait été principalement consacrée au recueil de données, quelques éléments se dégagent des premières analyses. Tout d'abord, les premiers résultats tendent à souligner l'idée que le leadership est un concept polysémique pour les professionnels, dont le sens dans l'usage courant est teinté de différentes approches conceptuelles, non exclusives les unes des autres.

De plus, si le sentiment de légitimité à exercer un leadership pédagogique est globalement élevé chez les personnels de direction, ces derniers tendent à penser que cette légitimité ne leur est pas facilement et forcément reconnue par les équipes enseignantes. En outre, ce sentiment d'empêchement est renforcé par certaines prescriptions nationales, jugées contradictoires à l'exercice d'un leadership pédagogique fondé sur une analyse contextuelle des problématiques locales. Les personnels de direction doivent ainsi lever divers obstacles, en adoptant notamment des stratégies de contournement, afin de mener à bien les missions qui sont les leurs, tout en engageant des dynamiques de transformation au sein de leurs établissements. Enfin, les observations menées en établissement éclairent la complexité, la multiplicité et l'instabilité des processus d'influence se dégageant des situations de travail réel. Ainsi, la suite de la recherche permettra d'entrer dans l'analyse fine de ces processus d'influence, afin de mieux comprendre les liens entre leadership des personnels de direction, leadership intermédiaire des différents membres de la communauté éducative et contextes d'exercice. Ces résultats viendront nourrir la réflexion sur la formation des personnels de direction.

## Le Lab'Hybridation : réinventer la pédagogie

À la croisée des publics internes et externes de l'Institut, son laboratoire de la formation, nommé le Lab'Hybridation, poursuit sa dynamique d'innovation. Par l'expérimentation et la recherche de solutions, il interroge la question du « comment ». Comment apprend-on aujourd'hui ? Comment apprendra-t-on



**Nous avons animé de nombreux groupes de travail au sein du Lab pour accompagner les ingénieurs et les assistants de formation sur la transformation de présentiels en distanciels. Cette modalité, qui se développe fortement pour répondre aux attentes des stagiaires, implique de développer des solutions pour maintenir l'intérêt des cadres apprenants et les inviter à fonctionner en groupe malgré la distance. Le Lab permet aussi de cultiver une certaine prise de recul et ainsi de mieux identifier les freins et les leviers de l'hybridation afin de construire des solutions ensemble.**



**Aurélie Beauclair,**  
ingénieure  
de formation  
au Lab'Hybridation

demain ? Comment intégrer les ruptures technologiques et transformer les usages au service de la pédagogie ?

## UNE APPROCHE USAGERS

L'hybridation des dispositifs de formation s'accroît et, avec elle, la mise en pratique de nouveaux dispositifs technologiques. Ces changements dans les ingénieries de formation s'appuient sur l'expérimentation d'outils et de modalités, testés puis déployés, toujours au service de la pédagogie et des usagers. C'est le cas, par exemple, de la réalité virtuelle utilisée depuis deux ans pour former plus efficacement les cadres à la prise de parole ou à la gestion de situations conflictuelles. Dans cette perspective, la démarche d'innovation du laboratoire s'appuie sur les retours d'expérience et les besoins réels des cadres de l'Éducation.

## UN CARREFOUR D'ÉCHANGES DE PRATIQUES

La fonction transversale du Lab'Hybridation joue un rôle moteur dans l'intégration des nouveaux formateurs de l'IH2EF et dans le partage de savoirs entre ingénieurs de formation. C'est un carrefour d'échanges autour des pratiques, de l'efficacité de l'hybridation des parcours, ce qui en fait un lieu de formation pour les formateurs et les formatrices.

## LAB2LAB

Dans le prolongement de la démarche « Poitiers, capitale de l'éducation », le Lab a continué cette année d'organiser des rencontres régulières parmi les communautés qui partagent les mêmes intérêts pour l'innovation pédagogique. Ces actions ont favorisé la mutualisation des développements autour de l'intelligence artificielle, de la réalité virtuelle, des réseaux sociaux, etc. Des membres du CREPS

**ZOOM SUR**  
**M@gistère 2**

Tout au long de l'année, l'équipe du Lab s'est mobilisée pour accompagner les ingénieures et ingénieurs de formation à l'arrivée de la nouvelle plateforme M@gistère en 2025, projet piloté par la DE, la DNE et la DGESCO. L'IH2EF, et en particulier le Lab'Hybridation, participe au comité éditorial du projet qui décide des parcours de formation versés au catalogue national et joue le rôle de bêta-testeur de la plateforme M@gistère 2.



(Centre de ressources, d'expertise et de performance sportive), de FEI par l'intermédiaire de l'agence Erasmus+, de l'EAFC (École académique de la formation continue) sont venus enrichir le réseau Lab2lab déjà formé autour de l'IH2EF, de Réseau Canopé, du CNED (Centre national d'enseignement à distance) et de l'Université de Poitiers.

**RÉALITÉ VIRTUELLE POUR MISE EN SITUATION RÉELLE**

Après avoir testé un dispositif d'immersion sur la prise de parole en public en réalité virtuelle en 2023, l'Institut a pu cette année internaliser le système et le déployer au service des académies. Au sein d'un parcours global de formation, le choix a été fait d'articuler la réalité virtuelle avec des modalités classiques d'apprentissage. L'efficacité avérée du dispositif et la très grande satisfaction des participants ont conforté l'Institut dans sa mission de déploiement en académie pour la rentrée prochaine.

Plus largement, le rôle des équipes du Lab s'est renforcé auprès des ingénieures et ingénieurs de formation pour les guider dans l'hybridation de parcours en présentiel et le pilotage performant de groupes de travail à distance, leur permettant de conseiller à leur tour les académies dans l'hybridation de leurs formations.

“  
 Nous anticipons cette migration stratégique avec nos collègues ingénieurs de formation. Nous les accompagnons sur la nécessaire réingénierie des dispositifs, sur la partie technique et ses implications directes en matière de pédagogie.

”  
**Cédric Couvrat,**  
 ingénieur d'e-formation au Lab'Hybridation à l'IH2EF

“  
 La conduite de ce projet est un engagement fort et durable qui témoigne du pouvoir d'agir de l'Institut dans la durée et nécessite l'amélioration continue de nos pratiques, puisqu'un audit viendra confirmer ou infirmer la certification de l'IH2EF tous les trois ans.

”  
**Stéphanie Laforge,**  
 cheffe du département de l'expertise et des partenariats à l'IH2EF

**AUTOFORMATION : VERS PLUS DE LIBERTÉ DANS LES APPRENTISSAGES**

Le rôle du Lab consiste aussi à impulser de nouvelles pratiques pédagogiques en développant des expertises variées qui intègrent les tendances sociétales, les ruptures technologiques et les besoins métiers émergents, comme la possibilité d'apprendre où et quand on veut. Ainsi un effort significatif a été porté cette année sur l'autoformation, une modalité en fort développement pour faire gagner les cadres en flexibilité et en autonomie d'apprentissage. Ces modalités ont été travaillées en priorité sur les thématiques des commandes ministérielles, comme la lutte contre les discriminations. Les autoformations clés en main servent aussi le déploiement académique. Elles ne sont pas dispensées isolément, mais pensées pour intégrer des parcours de formation scénarisés de A à Z, comme celui de la préparation au concours des personnels d'encadrement.

**INNOVER PAR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE**

Afin de placer la formation initiale dans un continuum d'apprentissage, le Lab'Hybridation a développé un dispositif visant à mobiliser des petits groupes de stagiaires en réseaux collaboratifs autonomes, autour de thématiques éducatives identifiées avec l'inspection générale. Dans un cadre de travail proposé par deux experts associés de l'Institut (inspecteur et chef d'établissement), 17 groupes de stagiaires ont ainsi travaillé cette année sur des sujets comme le climat scolaire, les pratiques pédagogiques, l'orientation. **Emblématique de l'intelligence collective, ce modèle sans contenu prédéfini repose sur un engagement fort des apprenants et une quasi totale personnalisation de leur formation,** puisqu'elle est pilotée par les sta-

giaires eux-mêmes. L'attente des cadres engagés dans cette nouvelle expérience de formation est de continuer à développer leurs compétences, tout en prenant appui sur le collectif pour résoudre des problématiques de terrain.

## Cap sur la certification Qualiopi

Pleinement impliqué depuis plusieurs années dans la construction de processus d'évaluation et de qualité de ses dispositifs, l'Institut a désormais choisi de s'engager dans le processus de certification Qualiopi. Le travail préparatoire de cette année doit permettre à l'ensemble des fonctionnements de l'Institut d'être évalué qualitativement au moyen de 22 critères. Toute la chaîne des activités de l'IH2EF est concernée, de la conception de ses formations à l'information fournie au public, en passant par l'accueil des événements ou le suivi des participants.

La démarche de certification permettra de mesurer la qualité de l'Institut au travers de ses process dans l'ensemble de son offre. Elle visera à contrôler des démarches aussi diverses que la mise en cohérence des actions réalisées avec les objectifs fixés, l'accessibilité des stagiaires en situation de handicap, la mise en place systématique d'évaluation des formations, etc.

Tous les personnels de l'IH2EF sont engagés dans la démarche depuis septembre 2024, sous l'impulsion de Danièle Simon et Frédérique Amoureux, plus particulièrement chargées d'animer la centralisation des éléments nécessaires à la certification, la sensibilisation des personnels ainsi que les groupes de travail internes.

En juin 2025, un auditeur Qualiopi interviendra à l'Institut durant une journée et demie



**La démarche Qualiopi permet d'homogénéiser nos pratiques internes en partageant une charte commune de qualité, de développer de meilleures conditions de travail et d'agir tous au même niveau sur la communication avec nos usagers, sur l'évaluation des formations et des formateurs, et sur la question des ressources mises en œuvre. Ce projet va nous rendre encore plus robustes pour entamer une réflexion prospective sur la certification ou la diplomation des formations initiales ou continues, un besoin clairement identifié par nos publics.**



**Sylvain Bégué, directeur adjoint de l'IH2EF**

*En savoir plus :*



pour enclencher la certification. Cette visite consistera à contrôler la mise en place de process qualité par la récolte de preuves, en ciblant quelques formations représentatives de l'offre. Au cours de cette procédure, pourront être auditées la conception des formations, les conditions de leur mise en œuvre, la gestion des moyens humains et matériels impliqués, les compétences et la qualification des personnels intervenants, la méthodologie sollicitée, la réalisation ou non d'une veille, la mise à profit des apports de la recherche... Il s'agit donc d'une **mise en mouvement collective visant à hisser la qualité des actions et des contenus de l'IH2EF vers l'excellence.**

La démarche prévoit un droit à l'erreur sur certains points que l'IH2EF devra mettre en conformité dans les trois mois qui suivent l'audit. D'ores et déjà, les équipes de l'Institut ont pu identifier des maillons faibles et entreprendre des mesures correctives immédiates.

Outre Danièle Simon et Frédérique Amoureux chargées de l'opérationnalité de la certification, les cheffes et chefs de département fédèrent leurs équipes autour de la mise en conformité de leurs actions et s'appuient sur un groupe de personnes auprès de chaque service, chargées de relayer la démarche en interne.

**La démarche de certification Qualiopi marque un pas de plus vers l'excellence qualitative du travail de l'Institut** qui avait déjà mis en place une politique rigoureuse d'évaluation de ses formations et de l'accueil de ses publics. De plus, elle représente un levier important pour son rayonnement externe tout en apportant l'occasion de mettre en mouvement l'ensemble des collaborateurs, générant **une dynamique de cohésion positive et une qualité de vie au travail améliorée.**

# OPÉRER LES TRANSFORMATIONS DE L'INSTITUT

## Poursuivre le développement numérique

### BASCULEMENT VERS UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL COLLABORATIF

Le SIAN a également procédé dans le courant de l'année au basculement de l'environnement numérique de l'Institut (couvrant toute la pratique bureautique) vers une base documentaire collaborative en temps réel. Sur le modèle d'un drive, à la fois personnel et commun, tous les collaborateurs et collaboratrices de l'Institut ont dorénavant accès à une plateforme documentaire commune leur permettant de travailler à plusieurs et simultanément sur des documents et ressources partagés.

### NOUVELLE PLATEFORME « SOS »

L'outil de gestion des demandes d'intervention et de dépannage internes a été totalement repensé pour donner naissance à « SOS », une plateforme plus efficace intégrant tous les services support de l'IH2EF. Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2024, chaque demande, qu'elle soit informatique, logistique, ou de création de média comme une commande de ressource audiovisuelle, s'effectue via la plateforme. L'outil intègre également la gestion des demandes de création d'enquêtes de satisfaction – nombreuses au sein de l'IH2EF – auprès des personnes participantes.



Ce projet interne d'amélioration fonctionnelle est une réussite car l'ensemble des agents et assistants se sont facilement approprié l'outil.

Leurs retours utilisateurs soulignent une plus grande réactivité dans le traitement des demandes. Plus globalement, la plateforme permet de quantifier, de trier et d'évaluer chaque intervention, et de franchir un cap supplémentaire vers le pilotage de la qualité de nos process.



Fabien Bonnet, manager IT, responsable du SIAN à l'IH2EF

Ces outils ont été spécifiquement adaptés au fonctionnement et aux besoins de l'IH2EF grâce à l'équipe interne du SIAN. Cette évolution numérique représente aussi un atout significatif en vue de la certification Qualiopi de l'Institut.

## Moderniser les espaces d'accueil du public

L'IH2EF est un grand bâtiment de plus de 11 000 m<sup>2</sup> qui accueille, chaque année, près de 18 000 stagiaires et 1 800 intervenantes et intervenants.

### ADAPTER LES AMPHITHÉÂTRES AUX NOUVELLES PRATIQUES

Deux chantiers cette année ont fait évoluer les amphithéâtres situés au 3<sup>e</sup> étage de l'Institut.

→ L'amphithéâtre Jean Zay (130 places)

L'automatisation du dispositif audiovisuel a permis de reconfigurer la salle, aussi bien pour les sessions au format conférence, avec diffusion du son et utilisation du vidéoprojecteur, que pour les sessions au format distanciel, offrant la possibilité de déclencher les caméras pour lancer une visioconférence. Le SIAN a pris en charge l'accompagnement technique des personnels d'ingénierie et d'assistantat de formation.

→ L'amphithéâtre Ferdinand Buisson  
(55 places)

La totalité des équipements a été repensée dans une logique de master class, plus en adéquation avec les ateliers proposés et centrés sur la proximité et l'interaction avec les intervenantes et intervenants. C'est pourquoi tous les sièges (rangées fixes avec tablettes) ont été remplacés par un mobilier modulable et flexible, des fauteuils individuels avec accoudoirs plus confortables et sans tablette. Par ailleurs, l'orientation de la salle a été repensée pour réduire la distance entre les stagiaires et les personnels intervenants.

### REMETTRE LE BÂTI EN CONFORMITÉ

Dans le cadre du décret tertiaire, qui prévoit la réduction de la consommation d'énergie avec des objectifs très ambitieux, l'Institut a opéré différents chantiers de rénovation du bâti :

- la dernière tranche des travaux de remise en état des toits-terrasses (1 350 m<sup>2</sup>) avec une exigence d'étanchéité élevée, dans le respect de normes et de coefficients thermiques exigeants ;
- la rénovation thermique des murs et de l'enveloppe du bâtiment, incluant la rénovation des antennes de désenfumage et de l'étanchéité ;
- l'amélioration de la mesure de l'ensemble des consommations énergétiques et des postes de consommation.



**Cette année est une année charnière dans le cadre des deux décrets, car nous commençons à pouvoir mesurer l'impact positif de nos investissements sur l'optimisation de nos consommations poste par poste.**

**Nos actions de mise en conformité sont opérées en collaboration directe avec notre ministère de tutelle, le MENJ, propriétaire du bâtiment.**



**Vincent Brunet, chef de la cellule maintenance et sécurité à l'IH2EF**

### OPTIMISER LA MESURE DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE

En ligne avec le décret BACS<sup>8</sup>, l'IH2EF avait anticipé la mise en place d'outils d'analyse, de mesure et d'enregistrement de ses consommations (chauffage, climatisation, ventilation) par le changement de sa gestion technique du bâtiment (fin 2023).

Par ailleurs, la maîtrise d'œuvre de différents chantiers a été lancée, notamment pour étudier un développement photovoltaïque. Le projet de mutualisation énergétique de la technopole via la cogénération (production combinée d'électricité et de chaleur à partir du gaz naturel) se poursuit avec Futuroscope Maintenance et Développement.



<sup>8</sup> Le décret BACS (Building Automation and Control System) vise à doter les bâtiments tertiaires de « systèmes d'automatisation et de contrôle » pour réduire leurs consommations d'énergie tout en assurant le confort et la santé des occupants grâce à la mise en place de scénarios d'usage vertueux du bâtiment.

## ZOOM SUR

### Optimisation des déchets

Afin d'améliorer le tri des déchets, l'Institut a misé sur des points de collecte collectifs. Désormais, bureaux et espaces de formation ne disposent plus de poubelles individuelles. De nouveaux conteneurs ont été installés en différents points de circulation, de préférence à proximité des fontaines à eau et des distributeurs de café pour faciliter le tri et notamment le recyclage des gobelets en carton.

De surcroît, l'IH2EF a réduit le volume global de ses déchets : outre la digitalisation des supports de formation qui a considérablement réduit le volume de papier utilisé, l'IH2EF ne stocke plus d'archives papier dans les bureaux. Signe de l'évolution des modes de travail, les placards destinés aux cartons d'archives sont également progressivement démontés, et le nombre des imprimantes mutualisées est limité à environ six unités pour l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices.

## Renouveler la convention assurant la gestion du restaurant

Le restaurant de l'IH2EF est un atout majeur de l'Institut dans l'accueil de ses publics, élargis aux personnes salariées de la technopole. Ce lieu participe directement à la satisfaction des stagiaires en formation et contribue au bon déroulement global de leur apprentissage.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2024, la convention de délégation de service public signée avec API Restauration, qui assure la gestion du restaurant, a été renouvelée. Dans ce contexte et en ligne avec la loi EGalim<sup>9</sup>, l'offre de restauration propose désormais 50 % de produits durables et de qualité, 20 % de produits issus de l'agriculture biologique et 100 % des viandes et poissons durables et de qualité. Cette exigence sur l'origine des denrées est inscrite dans une démarche pérenne au titre de la convention.

Outre ce travail sur l'amélioration de la qualité et la diversité de l'offre, une partie de la salle du restaurant a bénéficié d'un réaménagement au premier semestre 2024.

<sup>9</sup> La loi EGalim de 2018 (issue des États généraux de l'alimentation (EGA)) vise l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire en faveur d'une alimentation saine, durable et accessible à tous.



**Le restaurant de l'Institut est engagé dans une démarche de labellisation, comme un certain nombre de sites de restauration collective. Il bénéficie ainsi du label Mon Restau Responsable.**

**Cette initiative nationale est portée par la Fondation pour la nature et l'homme afin de labelliser les restaurants engagés en matière de développement durable.**



**Nicolas Genre, secrétaire général à l'IH2EF**

Les équipements, vitrines et mobiliers de la zone de self, ont été entièrement modifiés dans l'objectif de fluidifier la circulation sur le site. Des points de distribution thématiques ont été aménagés, comme un atelier du chef, un pôle océan, un pôle végétarien, un pôle grillades ou encore un bar à légumes. Cette rénovation structurelle est le fruit d'un travail conjoint entre les équipes d'API Restauration et de l'Institut, permettant aussi de repenser l'esthétique et la convivialité de ce lieu très fréquenté.

## ÉPANOUIR LES TALENTS

### Poursuivre la dynamique RH et QVT

#### L'ENJEU FONDAMENTAL DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

L'impact majeur du numérique sur nos espaces et nos process de travail au quotidien pèse sur la nécessaire évolution des emplois et la redistribution des tâches. **La transformation numérique change en profondeur les processus et les modes de travail**, les outils de communication et de partage de l'information, la prévision des activités et leur pilotage par la donnée.

À l'IH2EF, comme dans tous les établissements scolaires et les universités, cette mutation nécessite un accompagnement au développement professionnel et à l'évolution des compétences.

L'accompagnement aux usages des outils numériques est indispensable tant il modifie le quotidien et l'environnement au travail (compte rendu de réunions, conception des formations, gestion des

données, de la logistique). Ce changement est potentiellement ressenti comme un moment de dépossession. C'est pourquoi Sylvie Bouteille, chargée des ressources humaines de l'Institut (UGARH), a développé des programmes de formation aux usages numériques auprès de ses équipes avec l'appui du SIAN.

L'accélération numérique est d'autant plus stratégique qu'elle s'opère en même temps au sein de l'Institut et dans les lieux d'exercice des cadres éducatifs, et qu'elle est en constante évolution.

### LES ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT)

Sous l'impulsion de son directeur Charles Torossian, l'Institut a conduit pendant trois ans sa propre enquête de QVT auprès de l'ensemble de ses personnels. En reprenant les items de l'enquête de QVT du service de l'action administrative et des moyens (SAAM) de 2018 durant ces trois années, et en intégrant les résultats de la récente enquête de QVT de 2024 (52 répondants sur 72 personnels), cette stratégie de long terme a permis de construire une série longue de cinq ancrages afin de comparer exactement les mêmes indicateurs d'une année sur l'autre et ainsi de mesurer des tendances significatives.

Ces séries longues ont notamment permis de noter des progrès notables comme la forte baisse du pourcentage relatif à « la tension et fatigue nerveuse au travail » de 72 % à 27 %, indicateur qui était pourtant très résistant au sein des équipes depuis plusieurs années. Inversement, l'enquête indique qu'une marge de progression reste à venir sur la circulation de l'information en interne (item stable depuis plusieurs années autour de 40 %).



Je souhaite faire toute la transparence sur les résultats de ce baromètre de la QVT au sein de l'Institut, en tirer les enseignements positifs et négatifs et ainsi contribuer à faire bouger les lignes pour l'avenir.



Charles Torossian, directeur de l'IH2EF

L'ensemble de ces résultats ont été présentés et travaillés dans chaque département de l'Institut.

D'ores et déjà, des outils numériques de partage de l'information et une lettre interne sont venus compléter les temps de rencontre en présentiel avec la direction, essentiels pour équilibrer l'augmentation du télétravail et la cohésion d'équipe.

### L'ACTION AU SERVICE DE L'ÉDUCATION

« Il est essentiel de reconnecter la distance entre les acteurs de l'IH2EF et l'élève ou l'étudiant. Ce n'est pas toujours évident pour chacun ici (assistant, responsable de la maintenance, agent d'accueil, acheteur, ingénieur pédagogique) de savoir qu'il contribue à un meilleur climat scolaire dans les établissements, à l'amélioration partielle



## 11 ÉLÈVES DE SECONDE À L'IH2EF

En remplaçant la fonction pédagogique au cœur de son ADN, l'IH2EF fait de l'amélioration du parcours de l'élève ou de l'étudiant, jusqu'à son insertion professionnelle, l'essence de son action.

Cette année, l'accueil en stage de 11 élèves de seconde à l'Institut a parfaitement illustré cette implication concrète des équipes au service de l'éducation.

Grâce à l'engagement de tous les personnels de l'Institut, les élèves ont été répartis dans différents services et ont bénéficié d'un parcours découverte des métiers très enrichissant ; l'occasion aussi pour eux de produire un livrable sous la forme de capsules vidéo témoignant de leur séjour à l'Institut, lequel se tient prêt à reconduire cette expérience enthousiasmante.

de l'apprentissage du français et des mathématiques à l'école primaire, ou encore à une école plus inclusive. Et pourtant, l'action de tous est étroitement corrélée à l'amélioration du système éducatif. C'est le sens de notre travail et il est essentiel que chacun y voie une source de fierté » explique Charles Torossian, directeur de l'IH2EF.

Par ailleurs, l'Institut réaffirme sa capacité à partager et analyser les tendances évolutives des grandes questions éducatives avec **l'organisation, pour la première fois, de colloques scientifiques** autour de l'orientation, l'école inclusive, l'adaptation des compétences, les métiers d'avenir ou encore l'intelligence artificielle. Ces actions prouvent la maturité gagnée par l'Institut et son pouvoir de transformation.

## LES TRAJECTOIRES DE CARRIÈRE

Le baromètre de satisfaction interne indique un bon niveau de conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, identifié à 80 % par les répondants, ainsi que la réussite de l'Institut en matière d'évolution de carrière de ses membres. En témoignent également les avancements obtenus cette année sous l'impulsion de la direction.

L'Institut s'inscrit dans la tendance à faire émerger les compétences plus que les métiers en matière d'emploi. La DRH réaffirme ainsi sa volonté de faire de l'IH2EF un lieu de développement des compétences, qu'elles soient techniques, numériques ou pédagogiques en lien avec l'évolution des enjeux sociétaux en accompagnant les évolutions de carrière ou de transition professionnelle de ses personnels.



**Je suis récemment arrivée à l'Institut en tant qu'assistante de gestion, de formation et d'hybridation, notamment chargée de l'organisation du vivier des experts associés. La montée en compétences de nos métiers sur les outils numériques est profitable d'une part pour gagner en productivité et en fluidité sur toute la chaîne organisationnelle des événements, d'autre part pour s'adapter aux formations de plus en plus hybridées.**



**Marion Drecq,**  
assistante  
de formation  
à l'IH2EF

## Accompagner la montée en puissance du numérique dans le métier d'assistant de formation

L'ensemble des services support de l'IH2EF contribue à la fluidité des activités de formation des publics de l'Institut et s'inscrit pleinement dans la réussite finale des élèves, des étudiantes et étudiants. Aux côtés des ingénieures et ingénieurs de formation, les personnels de la finance, du SIAN, de la logistique, du matériel, de la maintenance, de la sécurité et de l'audiovisuel, ainsi que les assistantes et assistants de formation assurent des fonctions support essentielles et interconnectées qui gèrent toute la chaîne des opérations de façon transversale.

La prise en compte des besoins des stagiaires et des personnels intervenants s'est fortement améliorée grâce à la montée en puissance du numérique au sein des métiers, particulièrement celui d'assistant ou d'assistante de formation. La personnalisation de l'accueil via l'informatisation du déroulement des formations (modalités d'accueil, réservation des salles, de l'hébergement, logistique, etc.) a permis d'augmenter la réactivité de l'IH2EF pour répondre aux besoins particuliers des personnes accueillies. À titre d'exemple, l'application WIG sur mobile, développée à l'Institut pour permettre aux stagiaires de gérer leur emploi du temps et faciliter le déroulement personnalisé de leur formation, est désormais utilisée par tous.

Afin de poursuivre cette montée en puissance, les assistantes et assistants de formation sont amenés à prendre de nouvelles missions en responsabilité, à l'instar de l'organisation de formations mises en place par l'administration

centrale (médiation académique, gestion de crise...). Cette évolution du métier est portée par un accompagnement sur la question des outils numériques de collaboration et de formation, sur M@gistère par exemple (gestion des internautes, organisation et mise en place des webinaires, suivi de parcours...) ; elle est possible notamment grâce à un appui fort de la politique RH de l'Institut et de l'expertise du Lab'Hybridation.

L'objectif est de mieux articuler le travail des ingénieures et ingénieurs de formation, ainsi que des assistantes et assistants de formation, avec la montée en compétences de ces derniers sur des missions qui s'appuieront sur le numérique ou l'intelligence artificielle pour réaliser les tâches organisationnelles.

## Dynamiser la circulation de l'information : un temps de partage dédié aux ingénieures et ingénieurs de formation

Pour stimuler le partage des bonnes pratiques entre les services internes, les ingénieures et ingénieurs de formation ont décidé, sous l'impulsion d'Ellen Cordier et de Frédérique Hannequin, et en plein accord avec la direction, de dédier une heure, chaque vendredi à 15 heures en distanciel, à un RETEX collectif. Le partage des réussites et des points de vue sur l'organisation des séminaires, les pédagogies, les personnels intervenants, les ressources, mais aussi sur l'approche de questions complexes, comme la prise en compte du handicap en milieu scolaire, agit comme un moteur de créativité.

1h

de partage des  
bonnes pratiques  
chaque vendredi  
à 15 heures

Cette forme de communication horizontale interservices, en abordant des sujets aussi divers que la réactualisation des politiques publiques, le pilotage par la donnée ou les nouveaux acquis de la recherche, a permis de renforcer le leadership des ingénieures et ingénieurs de formation de l'IH2EF et de nourrir leur ouverture sur des problématiques difficiles, parfois polémiques, qui font avancer les pratiques.

Aussi, ce nouveau rendez-vous interne a permis de décroiser les départements de l'Institut en abordant les sujets sous l'angle du métier commun. Tout en redonnant de la cohésion et de la lisibilité aux projets de chacun, la réunion transversale ritualisée a résulté en un gain de temps grâce à la mise à niveau de l'information de tous les ingénieures et ingénieurs de formation. Dans cette dynamique collective, un fil de discussion sur Teams a même été instauré pour prolonger les échanges. L'objectif de la réunion est de **gagner en agilité et en efficacité tout en favorisant l'entraide entre collègues, grâce à la mise en commun de ressources et d'idées**. Il s'agit aussi de mettre ce temps à profit pour désamorcer certains points de blocage très en amont et de façon informelle. Sans ordre du jour, la réunion n'impose aucun livrable, mais permet de faire remonter aux cheffes et chefs de département des propositions constructives. **Cette initiative cultive une énergie propice à la transformation et renforce l'adhésion à la culture de l'innovation de l'Institut**. Enfin, cet espace de discussion qui capitalise sur l'expertise des ingénieures et ingénieurs de formation pourrait devenir un levier de QVT intéressant en renforçant leur sentiment de reconnaissance professionnelle.

## LA LETTRE INTERNE

La lettre d'information interne est diffusée à l'ensemble des personnels de l'IH2EF. Sa diffusion bimensuelle permet de relater à chaud la vie et l'actualité dense de l'Institut sous une forme synthétique et exhaustive. La refonte du document et la modification de son contenu cette année ont permis d'augmenter son attractivité avec un taux de consultation élevé entre 70 et 80 %.

**ENTRE 70  
et 80 %**  
c'est le taux  
de consultation de  
la lettre interne

## LA BOITE À IDÉES

Avec la volonté d'enclencher plus de participation en lien avec l'activité quotidienne du site, il a été décidé de mettre en place une boîte à idées physique, à proximité de l'accueil. Ce dispositif vise à récolter les idées, étonnements, remerciements ou propositions, non seulement des personnels de l'Institut, mais aussi de tous ses visiteurs. En replaçant la vie de l'IH2EF au centre des préoccupations de tous, cette boîte à idées participera ainsi à la dynamique positive du site, pour en faire **un lieu en mouvement où l'amélioration de la qualité se nourrit du collectif.**



*Agir pour...*

# PARTAGER ET DIFFUSER

## LE POUVOIR DE METTRE EN RELATION

Tisseur de liens et pivot de projets impliquant tous les acteurs de l'Éducation, l'IH2EF joue un rôle déterminant d'agrégateur de communautés sur les sujets éducatifs présents et à venir. En développant des collaborations et des concertations avec les partenaires éducatifs, l'Institut contribue à hisser le niveau pédagogique national vers le haut. De nombreux évènements, colloques et ateliers permettent de croiser les regards et les pratiques, dans et hors les murs, pour ainsi favoriser l'émulation collective au service de la réussite des élèves.

## ASSOCIER LES GOUVERNANCES

L'IH2EF continue de construire un réseau de partenaires et d'animer des actions de collaboration en vue de mobiliser l'ensemble des expertises nécessaires à la professionnalisation des cadres et de permettre aux différents acteurs de l'éducation et de la formation de se rencontrer pour échanger, travailler et mutualiser leurs actions.

### Les relations avec l'enseignement supérieur et l'AMUE

Afin d'accompagner les transformations des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche et d'en professionnaliser les acteurs, l'IH2EF travaille conjointement avec l'AMUE pour proposer des parcours de formation de haute qualité répondant aux besoins de l'encadrement administratif supérieur.

Ces parcours contribuent au développement des effets réseaux par métier et permettent **un approfondissement d'une logique intermétiers**. Le haut niveau de qualité des formations dispensées par l'IH2EF puise notamment sa force dans les liens solides entre l'Institut et la recherche.

L'IH2EF a développé, cette année, une offre de formations spécifiquement conçues pour les cadres de l'ESR, comme **le parcours de professionnalisation<sup>10</sup>, des cycles de formation pour les directions**

<sup>10</sup> Ce parcours est conçu par l'ensemble des acteurs réunis en comité de pilotage sous l'égide du secrétariat général des deux ministères (MENJ et MESR) : la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP), la direction de l'encadrement (DE), France Universités (FU), la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI), l'Association des directeurs généraux des services (A-DGS), l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR).



La complémentarité entre l'Institut et les académies passe aussi par un alignement de nos calendriers de formation des cadres et l'articulation de la formation initiale et continuée, avec la première année qui se déroule à l'Institut et la phase centrée sur les compétences développée uniquement en académie. Nous offrons aujourd'hui une palette de modalités qui permet de s'adapter aux besoins évolutifs des académies.



Valérie Callier,  
ingénieure  
de formation  
à l'IH2EF

d'INSPE et des modules spécifiques pour les directions de composante ainsi que pour les personnels de contrôle budgétaire et de légalité de région académique et les conseillères et conseillers de prévention des établissements de l'ESR. Également dans une gouvernance partagée (AMUE, DGESIP, DE et IH2EF), une **formation spécifique des équipes de gouvernance** des établissements publics du supérieur a été dispensée autour de la maîtrise des risques, sur les problématiques de sécurité et la gestion de crise.

Par ailleurs, l'IH2EF a lancé avec l'AMUE un travail de **réécriture de la convention partenariale triennale** avec une réelle volonté de se défaire d'une simple approche technicienne pour élargir le partenariat à la question majeure du leadership dans la formation des cadres du supérieur.

### Les relations avec les académies et la direction de l'encadrement

L'IH2EF coanime avec la DE le réseau de la DAFPE (délégation académique à la formation des personnels d'encadrement) dont les membres sont responsables de la formation des cadres au sein des académies. Rythmé par quatre rencontres dans l'année, ce travail en groupes a permis d'aborder un certain nombre de sujets, notamment comment fait-on remonter l'expression des besoins de formation ? Comment professionnalise-t-on les formateurs et les formatrices ? Comment traiter le plan RH 2026 ?

Concrètement, l'IH2EF travaille sur la bonne articulation entre les formations en académie et celles dispensées à l'Institut, notamment lorsqu'elles ciblent des petits effectifs comme les conseillères et conseillers du rectorat. Quand il s'agit de

populations plus importantes, l'Institut intervient pour massifier la formation, développer un modèle hybride, élaborer les contenus à l'échelle nationale avec des partenaires, des scientifiques, pour ensuite déployer les présentiels en académie.

Dans sa relation avec les instances académiques, l'IH2EF endosse un rôle d'incubateur. Il impulse, conçoit et teste des dispositifs de formation au niveau national (en première phase), avant d'accompagner leur déploiement au niveau territorial, auprès des académies, comme l'atteste la formation à la prise de parole en public. De surcroît, lorsqu'une formation a été testée puis déployée plusieurs années de suite, tous les contenus enregistrés ou les conducteurs d'ateliers sont

**12h**  
de temps  
de travail  
en living lab

déposés sur la plateforme M@gistère, favorisant ainsi l'autonomie complète des académies.

### LA SYSTÉMISATION TERRITORIALE AU CŒUR DES COLLABORATIONS AVEC LES ACADÉMIES

En 2024, l'IH2EF a également développé des « collections académiques », qui sont des programmes de formation initialement expérimentés par l'Institut. Un processus innovant qui débute par la conception et le test des formations au sein de l'IH2EF. Si ces formations reçoivent une évaluation positive de la part des participants et des académies, l'Institut offre un soutien pour leur mise en œuvre dans les académies elles-mêmes. La partie théorique est alors assurée par l'IH2EF sous forme de webinaires ; la partie pratique par les académies au travers d'ateliers. Ces collections sont conçues pour renforcer l'adéquation entre les besoins du terrain et les dispositifs de formation, et permettent aux académies de bénéficier des



## ZOOM SUR

### Le séminaire des DASEN

Pour la 2<sup>e</sup> année consécutive s'est tenu à l'Institut, les 6 et 7 mai 2024, le séminaire national des DASEN ; l'occasion de nouer des liens avec ce public, pilier de l'encadrement de l'Éducation et prescripteur de formations. En effet, dans le cadre des entretiens professionnels qu'ils ont avec les cheffes et chefs d'établissement et avec les inspecteurs et inspectrices, les DASEN peuvent s'appuyer sur le catalogue de formations de l'IH2EF pour en recommander certaines à leurs cadres.

Ce séminaire a été l'occasion pour les DASEN présents de profiter d'un temps de rencontre et d'échange avec Nicole Belloubet, ministre de l'Éducation nationale et de la Jeunesse. Lors d'un discours en séance plénière devant un auditoire captivé, la ministre a rappelé les grands chantiers nationaux « *qu'il convient de mener collectivement pour faire progresser tous les élèves et construire l'école de demain* ».

Innovation, intelligence collective, dialogue, confiance : autant de marqueurs qui participeront à la transformation d'un service public de l'éducation toujours plus qualitatif.

Un rendez-vous rare pour les DASEN, qui offre l'opportunité de se retrouver et de nourrir des réflexions partagées autour de conférences de haut niveau, d'ateliers et de master class s'appuyant sur des apports scientifiques. Les DASEN en ont profité pour tester le dispositif de formation à la prise de parole en réalité virtuelle, découvrir l'étendue et l'adaptabilité de l'offre de formation de l'IH2EF ainsi que les infrastructures du site. Ce fut aussi l'occasion de créer un alignement sur les politiques publiques, entre la perception de l'encadrement supérieur et les contenus de l'Institut à destination de l'encadrement intermédiaire. Désormais ritualisé comme un rendez-vous incontournable, ce séminaire connaîtra une 3<sup>e</sup> édition, actuellement en cours de développement.



outils pédagogiques nécessaires et de les adapter à leurs problématiques particulières. L'IH2EF agit ainsi en tant que concepteur principal et partage son expertise en ingénierie de formation pour que les académies puissent ensuite déployer efficacement ces programmes.

## ZOOM SUR

### Les living labs

En collaboration avec les enseignants-chercheurs du réseau des IAE, l'IH2EF a conçu un dispositif de formation aux compétences d'encadrement. Clé en main et interacadémique, il se déroule en trois ans avec un volet national et un volet académique.

En année 2 et en année 3, ce parcours intègre des living labs de 12 heures qui sont des temps de travail au sein des IAE, permettant aux participants de résoudre une problématique ciblée par l'expérimentation concrète. Cette modalité est désormais élargie aux académies d'outre-mer.

## INTENSIFIER LES PARTENARIATS ET LES RELATIONS INTERNATIONALES

### Le réseau des écoles de service public

La relation de l'Institut développée avec le RESP (Réseau des écoles de service public) s'appuie sur des rencontres et des groupes de travail constitués à partir de problématiques ou d'enjeux communs. On peut citer le groupe de travail formé autour de l'attractivité de la fonction publique, sujet fortement impulsé par le ministre Stanislas Guérini en 2023, et auquel a participé Damien Fouché, responsable



Même si nos publics sont différents de ceux des autres membres du RESP (ces derniers forment surtout des personnes qui débutent dans une mission quand l'IH2EF forme des personnes en deuxième partie de carrière), nous avons de nombreux points de recoupement sur la méthodologie de formation et la certification Qualiopi par exemple, notamment avec l'Institut national du service public et l'École nationale de la magistrature. Ce réseau est un vecteur important du rayonnement hors les murs de l'Institut.



Stéphanie Laforge, cheffe du département de l'expertise et des partenariats à l'IH2EF

## 1 mois

de rencontres entre enseignantes et enseignants du français issus de nombreux pays

En savoir plus :



de la cellule valorisation et communication, ou le groupe de travail créé cette année sur l'intelligence artificielle auquel participe Nicolas Ménagier, responsable adjoint du département de l'expertise et des partenariats à l'IH2EF.

### L'accompagnement des cadres étrangers

L'international est l'un des axes d'excellence du projet stratégique de l'Institut qui intègre pleinement la mobilité et la confrontation avec d'autres visions dans l'ensemble de son offre de formation. C'est pourquoi l'IH2EF encourage la mobilité des cadres en formation, de ses experts associés et de ses personnels, et participe à différents programmes internationaux dans le cadre européen et à l'international.

La dimension internationale de l'Institut est d'abord liée aux collaborations qu'il construit et noue avec ses partenaires, notamment FEI, la DREIC (délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération), le ministère et les SCAC (services de coopération et d'action culturelle) des ambassades de France.

En témoigne la coopération en Afrique avec Djibouti (*lire encadré p. 48*), qui est aussi le moyen d'ouvrir la perspective de porter des actions autour de la question de la francophonie et des systèmes éducatifs francophones.

Dans une perspective d'élargissement de ses activités pour devenir un hub de l'éducation et de la formation à différents niveaux, l'IH2EF accueillera dans ses murs le BELC (Bureau d'études des langues et des cultures).

## ZOOM SUR

*Un partenariat de longue durée avec Djibouti*

Le CFEF de Djibouti (Centre de formation des enseignants de l'enseignement fondamental du ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle) a sollicité l'IH2EF pour l'accompagner dans la formation des personnels d'inspection recrutés au sein de son système éducatif.

Cela a été le point de départ, il y a trois ans, de la création de nombreux partenariats entre la France et Djibouti sur différents champs comme la formation de classes

d'excellence pour préparer les jeunes à intégrer les grandes écoles françaises ou le partage de pratiques au sein du corps enseignant. Cette année, Djibouti a sollicité la France sur deux nouveaux sujets : la construction d'une inspection générale au sein de son ministère de l'Éducation nationale et le développement d'un centre de formation de l'Éducation nationale djiboutien particulièrement axé sur la recherche.

Dans ce contexte, l'IH2EF n'exporte pas un modèle mais répond à l'expression d'un besoin, notamment *via* la production d'un livrable, comme une maquette de formation. Dans le prolongement, la délégation djiboutienne s'est rendue à l'Institut puis au MENJ afin d'étudier le terrain français et le fonctionnement de son inspection générale.

Ce partenariat s'inscrit sur le long terme, avec une évaluation prévue des actions dans la durée et la mesure de leur impact sur la réussite des élèves.



Réciproquement, notre collaboration avec le Centre de formation de l'Éducation nationale de Djibouti (qui forme les personnels enseignants et encadrants) nous ouvre la porte d'une réflexion sur l'articulation entre la formation des personnels enseignants et celle des cadres, et le possible alignement stratégique des formations de ces deux publics. La réflexion questionne notamment le fait que les INSPE qui forment les personnels enseignants puissent aussi certifier par des diplômes les compétences des cadres, notamment les corps d'inspection et les directions d'établissement. L'expérience djiboutienne alimente une réflexion prospective pour mettre en relation ces deux cultures.



Dominique Quéré, chargé de mission aux relations internationales à l'IH2EF

Cet évènement, organisé par FEI à l'été 2025, réunira durant un mois des enseignantes et enseignants du français venant de nombreux pays à travers le monde : une nouvelle illustration du positionnement de l'Institut au carrefour des échanges internationaux, en l'occurrence francophones, en matière d'éducation.

## RAYONNER HORS LES MURS

### Valoriser et communiquer sur l'Institut

La communication web a été marquée par une intensification de l'approche éditoriale. La nouvelle orientation consiste à relater l'actualité de l'Institut en offrant la parole à ceux qui la vivent en tant qu'apprenant ou intervenant. Ainsi, les contenus du site ont été repensés sous l'angle du témoignage recueilli



Nous avons voulu développer une approche narrative pour raconter la vie de l'Institut par ceux qui en font l'expérience.

J'ai donc interviewé des stagiaires et des intervenants, récolté leurs témoignages à chaud, pour favoriser le témoignage direct et porter un regard d'usager sur l'Institut. Cela renforce la crédibilité et l'effet de recommandation de l'Institut auprès des internautes.



Ludivine Corbet, chargée de communication à l'IH2EF

directement auprès du public. Cette stratégie de valorisation éditoriale, plus vivante, a permis de créer un effet miroir entre pairs (témoins et internautes) et un effet de recommandation. C'est ainsi que 65 articles ont été produits, à raison d'un peu plus d'un par semaine.

En complément de ce nouveau cap, l'équipe de communication a opéré un travail de ciblage des bénéficiaires des formations et de leurs prescripteurs « têtes de réseau », pour atteindre le double objectif de **faire rayonner l'Institut dans son écosystème éducatif et d'accroître l'attractivité de ses formations**. Cette démarche marketing a fortement mobilisé l'équipe de communication. Dans cette logique, les bases de données ont été retravaillées et segmentées pour pouvoir créer et diffuser par courriel des lettres d'information ultra-ciblées et en augmenter le taux de conversion auprès d'un public cœur de cible, c'est-à-dire obtenir plus d'inscriptions aux formations.

Ainsi, plusieurs lettres d'information ont spécifiquement été créées à destination de différents publics et ont enregistré un taux de lecture nettement supérieur à celui des années précédentes, parmi lesquelles :

- **une lettre d'information pour les alumni de la formation initiale**, soit les 5 000 personnels de direction et d'inspection qui sont passés à l'IH2EF durant les cinq dernières années et qui recevront désormais une lettre d'information régulière bisannuelle, portant sur l'actualité de l'Institut et la formation continue ;
- **une lettre d'information spécialement adressée à la promotion Jacques Delors** de la formation initiale, également sur le rythme de deux ou trois fois par an.

Le cycle des hautes études de l'éducation et de la formation a également bénéficié de ce microciblage marketing permettant d'identifier de nouveaux profils qualifiés, pour soutenir la campagne de recrutement lancée en mars.

Par ailleurs, cette stratégie de fidélisation à long terme joue sur un effet de répétition et s'inscrit dans une amplification transmédia, via les réseaux sociaux, les articles et la lettre généraliste d'information externe.

De surcroît, la cellule valorisation et communication poursuit son travail d'animation des réseaux internes et externes de l'Institut au travers de différents événements capitalisant sur ses relations avec les institutions éducatives, mais aussi la presse et les nombreux partenaires stratégiques.



Chaque initiative que nous portons en matière de communication et de marketing, qu'il s'agisse de valoriser l'attractivité de nos formations ou d'accroître le rayonnement de notre Institut, est conçue pour aller au-delà de la simple diffusion d'information. Elles portent le sens des missions de l'Institut et traduisent le pouvoir d'agir des personnels d'encadrement formés à l'IH2EF.



**Damien Fouché**, responsable de la cellule valorisation et communication à l'IH2EF



L'identité visuelle de bannières, d'icônes et de présentations est ainsi harmonisée pour notre site et pour la plateforme M@gistère. L'intelligence artificielle vient parfois en appui de nos recherches iconographiques pour illustrer les contenus. De surcroît, nous restons vigilants au poids des fichiers vidéo, pour contribuer à réduire notre consommation d'énergie.



**Aline Felaco**, webmestre et responsable du site internet de l'IH2EF

## Adapter le site web

Le site internet de l'IH2EF joue un rôle clé dans la diffusion des missions de l'Institut et la communication avec ses différents publics, servant à la fois de plateforme de partage de ressources multimédias et de point de contact. Chaque année, il accueille plusieurs dizaines de milliers de visiteurs. Sa mise à jour constante et la production d'un contenu ciblé de qualité sont donc stratégiques.

En 2021, l'Institut déclinait son « Film annuel » (ressource la plus consultée par les personnels d'encadrement) au format podcast, lequel a rapidement trouvé son public. Les statistiques montrent une forte augmentation des écoutes de ces contenus de 13 à 15 minutes, qui ont été regroupés en collection, destinés principalement aux cheffes et chefs d'établissement.

En matière de ressources, le site a également publié en septembre un gros dossier hors-série sur le leadership, le sujet phare du moment. Trois projets sont en cours : la valorisation de tous les parcours en autoformation avec une présentation détaillée de chaque module, la publication de tous les contenus à destination des secrétaires généraux, dans le cadre du Vademecum 2025, et le dossier thématique « Responsabilité et autonomie » en lien avec le cycle des hautes études de l'éducation et de la formation.

La qualité des contenus du site de l'Institut passe aussi par le travail de Valérie Novello, graphiste de l'IH2EF, qui a permis de prendre la main sur l'intégration graphique des contenus web, désormais maîtrisée en interne dans le respect de la charte de l'IH2EF.

## ZOOM SUR

*Le nouveau tableau  
de bord de la  
communication digitale*

La consultation des statistiques de fréquentation du site a été complètement modifiée et facilitée grâce à un tableau de bord spécifiquement développé par Nicolas Hersan, data scientist du SIAN, qui met à disposition l'ensemble des données web.

À n'importe quel moment, les collaborateurs et collaboratrices de l'Institut peuvent ainsi se connecter à cet outil ergonomique et dynamique pour accéder aux statistiques et consulter en toute transparence l'impact de leur travail en triant les sujets ou les actions qui les concernent.

## Produire des ressources de haute qualité

L'influence de l'Institut sur les publics de l'écosystème éducatif au sens large s'appuie en partie sur une production riche et variée de contenus web, audiovisuels et papier. Ces ressources sont orchestrées au sein d'un pôle transmédia interne avec un double objectif : nourrir les ingénieures et ingénieurs de formation en amont de la conception des formations et faire rayonner l'Institut auprès de tous ses publics.

Ces ressources indispensables sont complémentaires aux formations pour informer et guider les cadres de l'Éducation nationale, et leur permettre d'appréhender le mieux possible les enjeux pédagogiques auxquels ils sont confrontés sur le terrain.

La production des ressources, qu'elles soient écrites, sonores ou visuelles, est centralisée au service des demandes internes, particulièrement du site web. À ce titre, l'équipe – formée de Delphine Cornière, coordinatrice, Thierry Mustapha et Jean-Paul Guillien, techniciens, Valérie Novello, graphiste, et Lysiane Bon, qui assure le lien avec l'équipe du site – crée et diffuse des médias qui nécessitent la maîtrise de la prise de vue, le montage et la retransmission de podcasts et vidéos en direct ou en différé, ainsi que la production d'éléments graphiques.



**Nous formons une équipe référente et soudée pour diffuser les contenus denses et certifiés de l'Institut auprès du public le plus large possible. L'ensemble des ressources du site est pensé comme un complément de la formation, en amont ou en aval, indispensable aux apprenants, particulièrement les préparatoires aux concours.**



**Christelle Vérine,**  
assistante web  
à l'IH2EF



**Un des projets marquants de l'année pour nous a été l'autonomisation de l'amphithéâtre Curie qui a permis à Thierry et Jean-Paul de ne plus être en cabine pour s'investir davantage dans la conception et la production de ressources. L'autre évolution qui a transformé notre travail, c'est d'être passés de la captation intégrale de conférences longues à la réalisation de capsules courtes, plus incisives et scénarisées (avec deux gabarits de formats : 3 et 10 minutes), qui demandent un travail de montage plus intéressant.**



**Delphine Cornière,** coordinatrice du pôle transmédia à l'IH2EF

L'ensemble des ressources produites vise une double utilisation à la fois sur le site de l'Institut et sur la plateforme M@gistère : elles doivent donc être conformes aux formats éditoriaux et aux gabarits prédéfinis. Les émissions de la série « Au périscope », les podcasts du « Film annuel » et les dossiers thématiques, notamment sur le lycée professionnel, l'intelligence économique et les ressources humaines, ont compté parmi les productions les plus importantes de l'année. Aussi, les plénières des formations hybrides pour tous les personnels d'inspection de l'Éducation nationale de France ont été diffusées en direct, depuis le site de l'IH2EF, ainsi que les cycles de conférences à destination de tous les stagiaires en formation initiale.

Seront diffusés en 2025 des dossiers sur l'autonomie et la responsabilité, en lien avec le cycle des hautes études de l'éducation et de la formation, ainsi que sur l'inclusion et sur le climat.

Avec la hausse continue de la fréquentation du site web, la qualité des médias produits contribue directement au rayonnement de l'Institut et développe sa visibilité auprès de toutes les

communautés éducatives. Désormais, la production audiovisuelle est intégrée à la nouvelle plateforme « SOS » qui centralise tous les besoins internes via un formulaire de demande et un suivi des interventions. Le pôle transmédia a d'ailleurs pu sensibiliser les demandeurs, notamment les ingénieures et ingénieurs de formation, lors d'un atelier au Lab'Hybridation sur le périmètre et le travail de l'équipe. À titre d'exemple, la réalisation d'une pause concept, un format vidéo de 3 minutes, représente 9 h 30 de travail en production.

## Impulser des rencontres

### UN OBSERVATOIRE DES POLITIQUES ÉDUCATIVES EN EUROPE

L'IH2EF présente un modèle unique en Europe centré sur la formation des cadres et des personnels de direction de l'Éducation. À ce titre, aux côtés de ses partenaires comme l'agence Erasmus+, il est un observatoire privilégié des pratiques européennes en matière d'éducation et de formation, sorte de think tank qui favorise la rencontre des différentes communautés européennes.

Depuis deux ans, l'agence Erasmus+ sollicite l'IH2EF pour organiser son séminaire annuel début juillet, réunissant une cinquantaine de responsables de ses agences durant trois journées autour de ses trois domaines d'intervention : le champ scolaire, la formation universitaire et la formation pour adultes.

En savoir plus :



# 186

interviews  
dont  
52 personnels  
intervenant  
captés

# 1h

d'émission  
« Au périscope »  
chaque mois

# 79

capsules vidéo

# 21

visioconférences  
retransmises

# “

Au-delà de la visite de nos infrastructures et de la présentation de l'activité de l'IH2EF, ce séminaire était une fois encore une opportunité unique de développer des prolongements entre nos deux structures et une réflexion commune autour d'un centre européen de formation. L'IH2EF légitime cette perspective notamment car il dispose de l'expertise et des ressources pour nourrir des échanges paneuropéens d'envergure.

# ”

Dominique Quéré,  
chargé de mission aux  
relations internationales  
à l'IH2EF

## UN ACTEUR ANCRÉ DANS SON TERRITOIRE, LA TECHNOPOLE DU FUTUROSCOPE

→ **Au sein du territoire éducatif  
et d'enseignement**

L'implantation de l'Institut dans la technopole du Futuroscope, aux abords de Poitiers, s'insère dans une dynamique territoriale qui distingue cette région comme un pivot essentiel de l'éducation et de la formation en France. Poitiers, reconnue comme un hub majeur, abrite des institutions influentes telles que le CNED, Réseau Canopé et l'Université de Poitiers, faisant de la ville une « capitale de l'éducation et de la formation », un titre pleinement mérité.

Au cœur de ce réseau dense d'expertise, l'IH2EF occupe une position stratégique. Collaborant étroitement avec l'académie et les partenaires locaux, l'Institut impulse des initiatives éducatives qui dépassent les frontières locales pour toucher une audience nationale, voire internationale.

Un exemple marquant ces synergies est le partenariat avec l'Université de Poitiers dans le cadre du projet UP-Squared, reconnu par le programme d'investissements d'avenir (PIA4) sous la bannière « ExcellencES », ou encore le projet Numeria qui prendra ses quartiers au Futuroscope. Avec le PIA4, l'IH2EF codirige une chaire universitaire d'enseignement et de recherche focalisée sur l'« Éducation de qualité », se penchant spécifiquement sur les enjeux d'orientation et de trajectoires scolaires.

L'Institut œuvre également par-delà son rôle au sein du système éducatif et d'enseignement, en se positionnant en tant que lieu de rencontres et de synergies.

→ **Au cœur de la dynamique économique locale**

Le **CJD (Centre des jeunes dirigeants)** est une association professionnelle de cheffes et chefs d'entreprise de la Vienne qui organise des actions de formation, de sensibilisation et d'accompagnement de jeunes dirigeantes et dirigeants. L'Institut a accueilli, en novembre, leur évènement mensuel autour d'une conférence interactive sur le thème « Il n'y a pas d'aventure collective sans aventure humaine ». Marquant l'ancrage local de l'IH2EF et renforçant son engagement dans la dynamique « Poitiers, capitale de l'éducation et de la formation », cet évènement a réuni 150 personnes adhérentes du CJD pour stimuler leur collectif et les inviter à réfléchir aux nouvelles pratiques du leadership.



Dans cette même énergie, l'Institut a accueilli un des petits-déjeuners de la technopole.

Cette rencontre d'une quarantaine de personnes nous a donné l'occasion de renforcer nos liens avec le conseil départemental de la Vienne, les élus locaux et tous les acteurs économiques et institutionnels, privés ou publics, chefs d'entreprise ou journalistes, de notre écosystème local.



**Damien Fouché**, responsable de la cellule valorisation et communication à l'IH2EF

## UN CARREFOUR DE RÉFLEXION

Un cycle de cafés réflexifs a été inauguré avec un premier rendez-vous en octobre autour de la communication. L'évènement a permis de réunir des membres experts de l'écosystème éducatif, mais aussi des spécialistes du métier de la communication, autour de l'usage de l'écriture inclusive. L'IH2EF entend ainsi se positionner en lieu de rencontres et d'échanges de pratiques au bénéfice de la professionnalisation interne, nourrie par des points de vue externes. Lors de ce premier rendez-vous, 45 personnes étaient présentes : personnels de l'IH2EF, membres de RéseauCom86 ainsi que de l'encadrement éducatif en formation initiale. Ce dispositif d'ouverture vise à mélanger librement les publics, pour croiser les regards, porter le rayonnement de l'Institut plus loin et aussi valoriser les espaces de réception disponibles à l'IH2EF, sous un angle pragmatique d'occupation immobilière. Le prochain café réflexif s'intéressera à la question de l'éducation en milieu carcéral (2025).

[lh2ef.gouv.fr](http://lh2ef.gouv.fr) 

**51 ARTICLES**

**841 000 VISITEURS (+31 %)**

**2,2M DE PAGES VUES (+30 %)**

Réseaux sociaux



**278 PUBLICATIONS**

**33 000 ABONNÉS (+23 %)**

**1,2 M DE VUES DES CONTENUS (+66 %)**

# DONNÉES CLÉS

Données basées sur un  
échantillon représentatif  
des dispositifs  
de formation

Pour retrouver l'ensemble des  
évaluations de nos actions  
<https://www.ih2ef.gouv.fr/qualite-et-evaluation-des-formations-lih2ef>



## ÉVALUATION DES FORMATIONS

Évolution de la satisfaction globale par mois - 2024



\*Pas de formation en août

# ÉVALUATION DE 30 DISPOSITIFS REPRÉSENTATIFS

## ● SATISFACTION PAR DISPOSITIF ● PERCEPTION DU RAPPORT EFFICACITÉ/TEMPS

Intégrer les médias sociaux dans sa pratique professionnelle	9,8   10,0
Prise de parole en public	9,7   9,4
Adaptation à l'emploi des IEN ASH	9,7   9,1
Colloque européen - Pour une Europe de la réussite, quelle autonomie pour les établissements ?	9,5   9,3
Professionnaliser les équipes des DANE et DSI	9,5   9,0
Adaptation à l'emploi des nouveaux proviseurs et adjoints de lycées professionnels et polyvalents	9,4   9,2
Cycle des hautes études de l'éducation et de la formation - Session 2024-2025 (S 1, 2, 3, 4)	9,4   9,0
Compétences managériales	9,4   8,0
Consolider son leadership scolaire et transformer ses pratiques managériales	9,2   8,8
Plan d'accompagnement managérial - Développer et piloter un projet stratégique pour l'institution 2024-2025	9,2   9,0
Adaptation à l'emploi des conseillers de recteur	9,1   8,4
Agir pour l'égalité filles-garçons à l'échelle de l'établissement	9,0   8,8
Formation des équipes de gouvernance de l'ESRI aux problématiques de sécurité et de gestion de crise	9,0   8,6
Séminaire des DASEN	9,0   8,8
Prise de fonction - Directeurs généraux et directrices générales de l'ESR	9,0   7,9
Journées d'étude développement soutenable et transformation de l'ESR	8,8   7,9
Cycle des hautes études de l'éducation et de la formation - Session 2023-2024 (S 5, 6, 7, 8, 9)	8,5   7,6
Plan d'accompagnement managérial - Développer et piloter un projet stratégique pour l'institution 2023-2024	8,5   7,5
Compétences numériques des personnels d'encadrement	8,4   8,2
Séminaire national des IEN du 1 <sup>er</sup> degré	8,2   7,8
Manager en mode collaboratif	8,1   7,1
Approfondir ses compétences de A-DASEN ou de CT 1 <sup>er</sup> degré	8,0   7,2
Séminaire des DAFPE	8,0   7,4
Adaptation à l'emploi des DCIO	7,8   7,3
Formation statutaire des personnels de direction (2024-2025 P1)	7,8   7,1
Prendre la direction d'un collège pour la première fois	7,6   6,9
Prise de fonction des directeurs des écoles académiques de la formation continue	7,5   6,6
Formation statutaire des inspecteurs (2023-2024)	7,3   6,4
Plan d'accompagnement managérial - Management collaboratif	7,2   6,4
Formation statutaire des personnels de direction (2023-2024)	7,0   6,0

# ÉCHANTILLON DES COÛTS DE FORMATION

Les coûts consolidés intègrent la gestion du bâti y compris les fluides et le gardiennage, les salaires des agentes et des agents de l'IH2EF répartis au prorata, la valorisation des interventions gratuites des hauts cadres des ministères, la rémunération annexe des intervenantes et 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 la charge des académies ou des établissements d'enseignement supérieur.

---

Formation à la prévention et à la gestion de crise en milieu scolaire : encadrement supérieur académique

---

Formation initiale des médecins scolaires

---

Cycle des auditeurs

---

Formation initiale des personnels de direction

---

Formation initiale des inspecteurs

---

Prendre ses fonctions de directeur délégué à la formation professionnelle et technologique (DDFPT)

---

Approfondir ses compétences de manager

---

Prise de parole en public

---

Adaptation à l'emploi des nouveaux agents comptables d'EPL

---

Prendre ses fonctions de nouveau proviseur de lycées professionnels et polyvalents

---

Séminaire des DASEN

---

Prendre la direction d'un collège pour la première fois

---

Intégrer les médias sociaux dans sa pratique professionnelle

---

Cycle de formation des directeurs de l'ESR (INSPE, UFR, DGS, achats, SI, RH, patrimoine, cabinet, juridique, comptable)

---

Approfondir ses compétences d'IEN 1<sup>er</sup> degré

---

Gérer les recours en matière d'examens et concours, de la médiation au contentieux - chefs de DEC

---

Développer une culture du dialogue social et de la négociation en EPL

---

Approfondir ses compétences de A-DASEN ou de CT 1<sup>er</sup> degré

---

Consolider son leadership scolaire et transformer ses pratiques managériales

---

Formation de formateurs en management des chefs de division et chefs de bureau

---

Prendre ses fonctions de directeur général des services de l'ESR

---

Journées d'étude développement soutenable et transformation de l'ESR

---

PARTICIPANTS PRÉSENTS	DURÉE PAR PERSONNE EN HEURE (P+2D)	COÛT TOTAL FORMATION EN €	COÛT ANNUEL DU DISPOSITIF PAR PERSONNE	COÛT / HEURE STAGIAIRE PONDÉRÉ	COÛT / J*N	C / H*RAC(N)
17	19	17 314	1 018	911	322	221
16	703	464 307	30 754	660	249	166
25	171	368 100	14 552	2 153	508	427
835	122	2 259 976	2 678	18 477	133	639
280	124	1 148 140	3 933	9 229	198	551
120	20	82 151	685	4 040	202	369
846	10	231 797	274	23 180	164	797
64	18	55 177	862	3 013	282	377
55	26	55 468	1 018	2 133	235	289
80	19	56 052	701	2 950	221	330
96	10	30 324	316	3 032	190	309
253	13	137 658	544	10 589	251	666
15	12	16 739	1 116	1 395	558	360
236	13	259 741	1 101	1 816	559	398
1 222	27	545 100	446	20 559	101	588
27	13	22 898	848	1 761	391	339
148	4	11 478	78	2 869	116	236
97	13	54 041	557	4 157	257	422
58	19	51 450	887	2 733	283	359
46	14	39 557	860	2 782	363	410
12	19	26 128	2 177	1 375	688	397
91	13	75 496	830	5 807	383	609



# L'IN2EE EN CHIFFRES

## Activité de formation

### NOMBRE DE SESSIONS DE FORMATION

551



### NOMBRE DE JOURNÉES STAGIAIRES

68 613



En distanciel, 3 heures de formation sont valorisées comme une journée.

## Publics accueillis

### NOMBRE DE STAGIAIRES

18 326

2 511 stagiaires en formation initiale

### RÉPARTITION FEMMES / HOMMES



59 % de femmes  
41 % d'hommes

### ÂGE MOYEN

52 ANS

### NOMBRE D'INTERVENANTES ET D'INTERVENANTS

1 754



### NOMBRE D'HEURES DE FORMATION

25 906

## Budget

### BUDGET EXÉCUTÉ EN 2024

		EN AE	EN CP
Programme 214	H.T2	3 814 247 €	3 927 154 €
	T2	717 992 €	717 992 €
	<b>TOTAL</b>	<b>4 532 239 €</b>	<b>4 645 146 €</b>
Programme 150		153 003 €	150 031 €
	<b>TOTAL</b>	<b>4 685 242 €</b>	<b>4 795 177 €</b>

### CRÉDITS NOTIFIÉS EN 2025

		EN AE	EN CP
Programme 214	H.T2	3 362 611 €	3 565 350 €
	T2	710 000 €	710 000 €
	<b>TOTAL</b>	<b>4 072 611 €</b>	<b>4 275 350 €</b>
Programme 150		145 700 €	151 024 €
	<b>TOTAL</b>	<b>4 218 311 €</b>	<b>4 426 374 €</b>

## Agents de l'IH2EF

### NOMBRE D'AGENTS

73

### RECRUTEMENTS DE COLLABORATEURS

7

- Une cheffe du département des cycles métiers
- Une cheffe du bureau des affaires financières
- Une responsable du centre de la ressource et de la donnée
- Deux experts responsables de formation
- Une assistante de gestion de formation numérique et hybride
- Une coordinatrice des formations de l'enseignement supérieur et de la recherche au département des cycles métiers



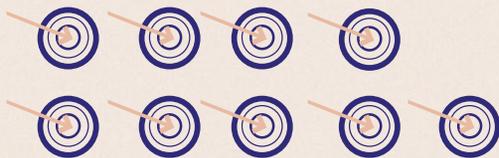
### DÉPARTS DE COLLABORATEURS

7

- 3 départs à la retraite
- 3 mutations
- 1 détachement vers le ministère de la Justice



### NOMBRE DE PROMOTIONS

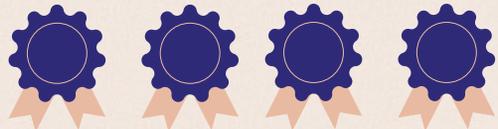


9

- Deux agents promus sur la liste d'aptitude de SAENES
- Un agent promu sur liste d'aptitude IGE
- Un agent promu personnel de direction hors classe
- Un agent promu IGE hors classe
- Deux avancements ITRF
- Un avancement au TA SAENES classe exceptionnelle
- Une réussite à l'examen professionnel de TRF classe exceptionnelle

### DISTINCTIONS HONORIFIQUES

- Trois collaboratrices nommées officier des palmes académiques
- Une collaboratrice promue au grade de commandeur des palmes académiques



## Agents de l'IH2EF

### MOYENNE D'ÂGE GÉNÉRALE

**52 ANS ET 3 MOIS**

### RÉPARTITION FEMMES / HOMMES



### RÉPARTITION PAR CATÉGORIE AU 31 DÉCEMBRE 2024

**38**

catégorie A

**27**

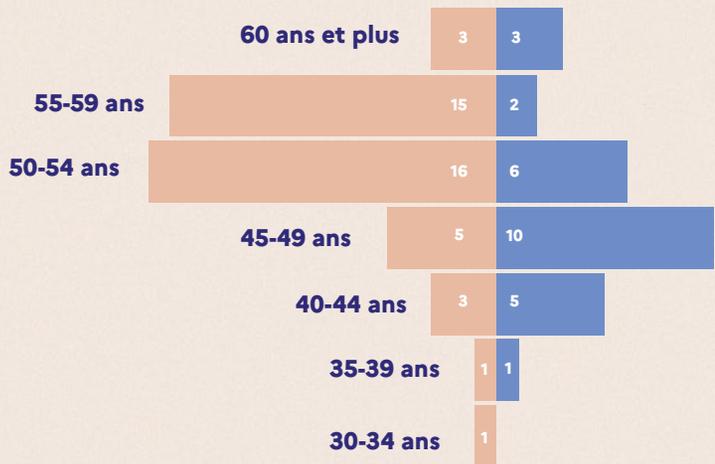
catégorie B

**6**

catégorie C

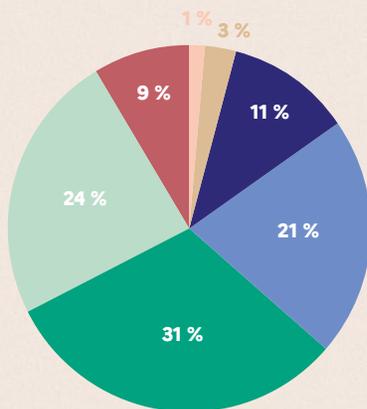
### PYRAMIDE DES ÂGES EN 2024

● Femmes ● Hommes



### RÉPARTITION DES AGENTS PAR TRANCHE D'ÂGE

● 30-34 ans ● 35-39 ans ● 40-44 ans ● 45-49 ans  
● 50-54 ans ● 55-59 ans ● 60 ans et plus

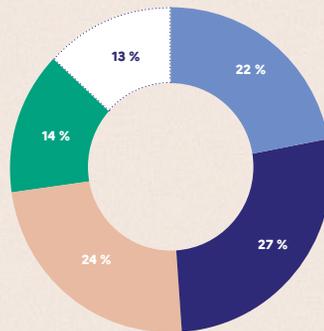


### TÉLÉTRAVAIL

**49 %** des agents utilisent le télétravail mixte

**13 %** des agents choisissent le présentiel uniquement

### RÉPARTITION DES JOURS EN TÉLÉTRAVAIL



● 1 jour fixe + 22 flottants  
● 2 jours fixes + 11 flottants  
● 3 jours fixes  
● 43 jours flottants  
● pas de télétravail

# 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 Raphaël MULLER**

Directeur de l'encadrement

**Madame Caroline PASCAL**

Directrice générale de l'enseignement scolaire

**Monsieur Olivier GINEZ**

Directeur général de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle

**Monsieur Boris MELMOUX-EUDE**

Directeur général des ressources humaines

**Monsieur Jean-Luc MOULLET**

Directeur général de la recherche et de l'innovation

**Madame Dominique MARCHAND**

Cheffe de l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche

**Monsieur Frédéric PERISSAT**

Recteur de l'académie de Poitiers

**Madame Valérie CABUIL**

Présidente de la Conférence des recteurs

**Monsieur Khaled BOUABDALLAH**

Recteur délégué pour l'ESRI de la région académique Occitanie

**Monsieur Daniel AUVERLOT**

Président du Conseil d'évaluation de l'École

**Madame Sandrine LAIR**

IA DASEN de Seine-Saint-Denis

**Monsieur François BOHN**

Secrétaire général de la région académique Grand Est

**Monsieur Lamri ADOUI**

Président de France Universités

**Monsieur Emmanuel TRIZAC**

Président de l'École normale supérieure de Lyon

**Madame Véronique BALBO BONNEVAL**

Directrice de l'Institut des hautes études pour la science et la technologie

**Monsieur Alain PICHON**

Président du conseil départemental de la Vienne

## MEMBRES DU CONSEIL SCIENTIFIQUE

**Madame Frédérique ALEXANDRE-BAILLY**

Professeure, directrice générale de l'Office national d'information sur les enseignements et les professions

**Madame Annie BARTOLI**

Professeure des universités, directrice de la recherche de l'ISM-IAE de l'Université Versailles Saint Quentin – Université Paris Saclay

**Monsieur Alain BOISSINOT**

Inspecteur général de l'Éducation nationale, recteur honoraire

**Madame Gwénaële CALVÈS**

Professeure de droit public, membre du conseil des sages de la laïcité et des valeurs de la République – Université de Cergy Pontoise

**Madame Christine GANGLOFF-ZIEGLER**

Professeure des universités, rectrice de la région académique de Guadeloupe

**Madame Céline HUSSON-ROCHCONGAR**

Maître de conférences HdR, directrice de la recherche – Institut national du service public

**Monsieur Sébastien JAKUBOWSKI**

Professeur des universités, directeur de l'Institut national supérieur du professorat et de l'éducation de Lille

**Madame Marie-Hélène JEANNERET**

Professeure des universités, première vice-doyenne de la faculté de droit économie gestion de l'Université de Paris

**Madame Bénédicte LE DELEY**

Directrice des ressources humaines – Groupe privé

**Madame Delphine MANCEAU**

Professeure, directrice générale de NEOMA Business School

**Monsieur Pierre MATHIOT**

Professeur des universités – Institut d'études politiques de Lille

**Monsieur Romuald NORMAND**

Professeur des universités – Université de Strasbourg

**Monsieur Bertrand PAJOT**

Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche

**Monsieur Franck RAMUS**

Directeur de recherche (CNRS)  
à l'École normale supérieure de Paris

**Monsieur Stéphane VINCENT-LANCRIN**

Analyste senior – Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement de l'OCDE



[www.ih2ef.gouv.fr](http://www.ih2ef.gouv.fr)