

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2025

AGIR POUR

LEADERSHIP



INTELLIGENCE COLLECTIVE

PROSPECTIVE

COLLECTIF

RÉFLEXION

L'EXCELLENCE

QUALITÉ

INNOVATION

BIEN-ÊTRE

ÉDUCATIVE

EXPERTISE



PERSPECTIVES

ENJEUX

OUVERTURE



L'éditorial

Hervé Tilly,
Directeur de l'Institut



J'ai pris mes fonctions à la tête de l'IH2EF le 6 janvier 2026, avec le sentiment d'une responsabilité exigeante et d'un honneur véritable. Succéder à Bénédicte Robert et à Charles Torossian, c'est rejoindre une institution déjà reconnue pour sa capacité à former les cadres de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur, tout en accompagnant les grandes évolutions de nos politiques publiques.

Dès mon arrivée, j'ai mesuré la richesse du travail accompli : un continuum de formation initiale désormais étendu sur trois ans, un accompagnement renforcé en formation continue, et une attention constante au développement d'un leadership scolaire fondé sur l'accompagnement, l'initiative et le pouvoir d'agir des cadres. Ces dispositifs visent un seul objectif : permettre aux personnels d'encadrement d'exercer pleinement leur responsabilité au service de la réussite de tous les élèves et étudiants.

L'Institut s'est également adapté aux nouveaux défis de notre temps. L'intelligence artificielle, les transformations numériques, les enjeux de souveraineté et de vigilance nous obligent à faire évoluer nos contenus et nos méthodes. Nous y travaillons avec détermination, en articulation étroite avec la recherche et les acteurs de terrain. Cette capacité d'adaptation rapide au service de la formation des cadres et des nouvelles politiques publiques se traduit également par l'accompagnement des équipes engagées dans la démarche « Collèges en progrès », comme par l'anticipation des effets du déclin démographique, au cœur de la thématique du Cycle des hautes études 2026-2027.

Ancré dans le réel, l'IH2EF l'est aussi dans son territoire. Au cœur de la dynamique « Poitiers, capitale de l'éducation et de la formation », nous contribuons activement au Campus Numeria et nous nous inscrivons dans un écosystème local stimulant, où se croisent formation, innovation et prospective.

Nous étendons par ailleurs notre action auprès des cadres de l'enseignement supérieur et de la recherche, avec le même souci de qualité et d'exigence. La certification Qualiopi, obtenue en 2025, atteste de notre engagement constant dans une démarche d'amélioration continue.

Au moment où paraissent ces pages, je tiens à saluer l'engagement de toutes les équipes de l'Institut. C'est grâce à leur professionnalisme et à leur sens du service public que l'IH2EF peut, chaque jour, agir pour l'excellence éducative.

3 QUESTIONS À CHARLES TOROSSIAN



Directeur de l'IH2EF entre le 4 novembre 2019 et le 4 novembre 2025

Par Virginie Shirley, Agence Solstice

VIRGINIE SHIRLEY : Vous avez dirigé l'IH2EF durant une période charnière de son développement. Quelles ont été, selon vous, les grandes évolutions et les transformations les plus structurantes que l'Institut a connues ?

CHARLES TOROSSIAN : Transformer une école interne du ministère, relativement secrète et discrète, en un Institut ouvert sur la société et en interaction forte avec la recherche, le monde universitaire ou l'international fut le point le plus enthousiasmant. Cette ambition a embarqué tout le collectif de l'IH2EF, ce fut puissant et structurant avec l'écriture du projet stratégique. La création d'une cellule de communication et de valorisation, la montée en puissance du site web, mais aussi l'importante rénovation du bâti pour ses 25 ans incarnent cette ouverture sociétale.

Une autre preuve est à lire dans la structuration du budget de l'IH2EF tel qu'il a été voté dans le PLF 2026 par rapport à celle de 2019. Nous avons séparé les lignes des formations initiale, continue et d'adaptation à l'emploi des cadres, mais surtout nous avons explicité ce que doit être un Institut en sanctuarisant publiquement le financement du cycle des hautes études, celui de colloques, d'université d'été ou d'assises, et surtout le soutien aux travaux de recherche avec les universités, y compris aux doctorants. Cette consolidation budgétaire a permis de financer la chaire « Pilotage et données » portée par l'université de Poitiers, ainsi que des thèses.

Plusieurs virages ont été portés, la liste est bien trop longue, mais je pense notamment à l'hybridation de toutes les formations – aujourd'hui intégrant l'IA comme accélérateur de conception –, la création d'une offre structurée de parcours en autoforma-

tion, la qualité totale de la conception tournée vers l'utilisateur, la certification de nos actions de formation (label Qualiopi obtenu en 2025), une chaîne de valeur consolidée avec les académies en professionnalisant le réseau des « experts associés » et surtout le cycle des hautes études dont l'excellence est reconnue à l'international.

v.s. : L'IH2EF porte avec force l'ambition de développer le « pouvoir d'agir » des cadres au service de l'excellence éducative. Quels ont été les principaux chantiers que l'Institut a impulsés pour devenir non seulement un lieu de formation, mais aussi un véritable levier de leadership et de transformation des pratiques éducatives ?

c.t. : Plusieurs chantiers ont été marquants durant ces dernières années : le développement des formations d'adaptation à l'emploi, notamment le passage d'adjoint à chef, un travail qui a mobilisé la direction de l'encadrement et l'Institut ; le développement de la culture de la donnée et son utilisation dans le pilotage stratégique ; l'installation du leadership scolaire comme socle doctrinaire pour mobiliser les équipes éducatives autour des résultats des élèves ; le développement des compétences managériales à la suite du Grenelle de l'éducation. Ces temps de formation touchant un large public ont vocation à faire émerger une nouvelle génération de cadres agissants et mieux préparés aux défis de nos organisations scolaires. Cependant on ne peut réaliser ces opérations sans consolider aussi la colonne doctrinaire des transformations qui touchent le monde éducatif. C'est pourquoi il a fallu penser des temps longs regroupant des communautés apprenantes et produisant des textes qui font aujourd'hui référence.

La liste est impressionnante : attractivité RH dans l'ESR, développement durable dans l'ESR, accessibilité de l'enseignement supérieur vingt ans après la loi handicap, fondements du leadership scolaire, assises de la formation, création des sciences de l'orientation. Je n'oublie pas aussi tout le travail autour du numérique éducatif porté par le consortium In-Fine et aujourd'hui Numeria. C'est cette articulation entre temps long et réalisme de terrain qui fut vraiment stimulante pour tous les agents.

v.s. : Après plusieurs années à la tête de l'IH2EF, quel regard portez-vous aujourd'hui sur le collectif qui fait vivre l'Institut ? Qu'est-ce qui vous restera particulièrement de la dynamique d'équipe, de l'engagement des agents et de la qualité des collaborations internes et externes que vous avez pu observer et impulser ?

c.t. : L'expertise des agents de l'IH2EF est impressionnante et n'est pas suffisamment reconnue. Que ce soit sur les questions logistiques, de maintenance, d'appui à l'organisation des formations mais aussi sur les questions financières ou informatiques, il y a du talent, de l'engagement et du savoir-faire. Peu de services sont capables de prendre en charge avec autant de célérité et d'assurance les apprenants ou les formateurs (notamment lorsqu'ils sont en dehors du giron éducatif).

Le savoir-faire en ingénierie de formation est unique et de très haut niveau, car il se fonde sur des bases universitaires précises ; le guide de l'ingénierie en est un parfait exemple. Il y a aussi une continuité de ser-

Il y a peu de pays dans le monde qui possèdent un lieu unique de formation : l'IH2EF est vraiment un marqueur culturel fort pour les cadres pédagogiques et administratifs.

vice et une antifrabilité tout à fait exceptionnelles ; cette responsabilité est portée par l'encadrement dans un contexte d'ouverture permanente (l'Institut est ouvert 48 semaines par an de 7 h 30 à 22 heures). Je crois aussi que l'histoire de l'Institut a forgé une certaine responsabilité vis-à-vis de la fabrication des cadres. Il y a peu de pays dans le monde qui possèdent un lieu unique de formation ; l'IH2EF est vraiment

un marqueur culturel fort pour les cadres pédagogiques ou administratifs. En miroir, cette mission donne une légitimité aux équipes qui fondent la culture interne. Peut-être fallait-il qu'en retour nos administrations centrales ou déconcentrées la reconnaissent à sa juste valeur. Je crois avoir œuvré durant plusieurs années pour cette reconnaissance. Il me semble qu'aujourd'hui c'est chose faite.

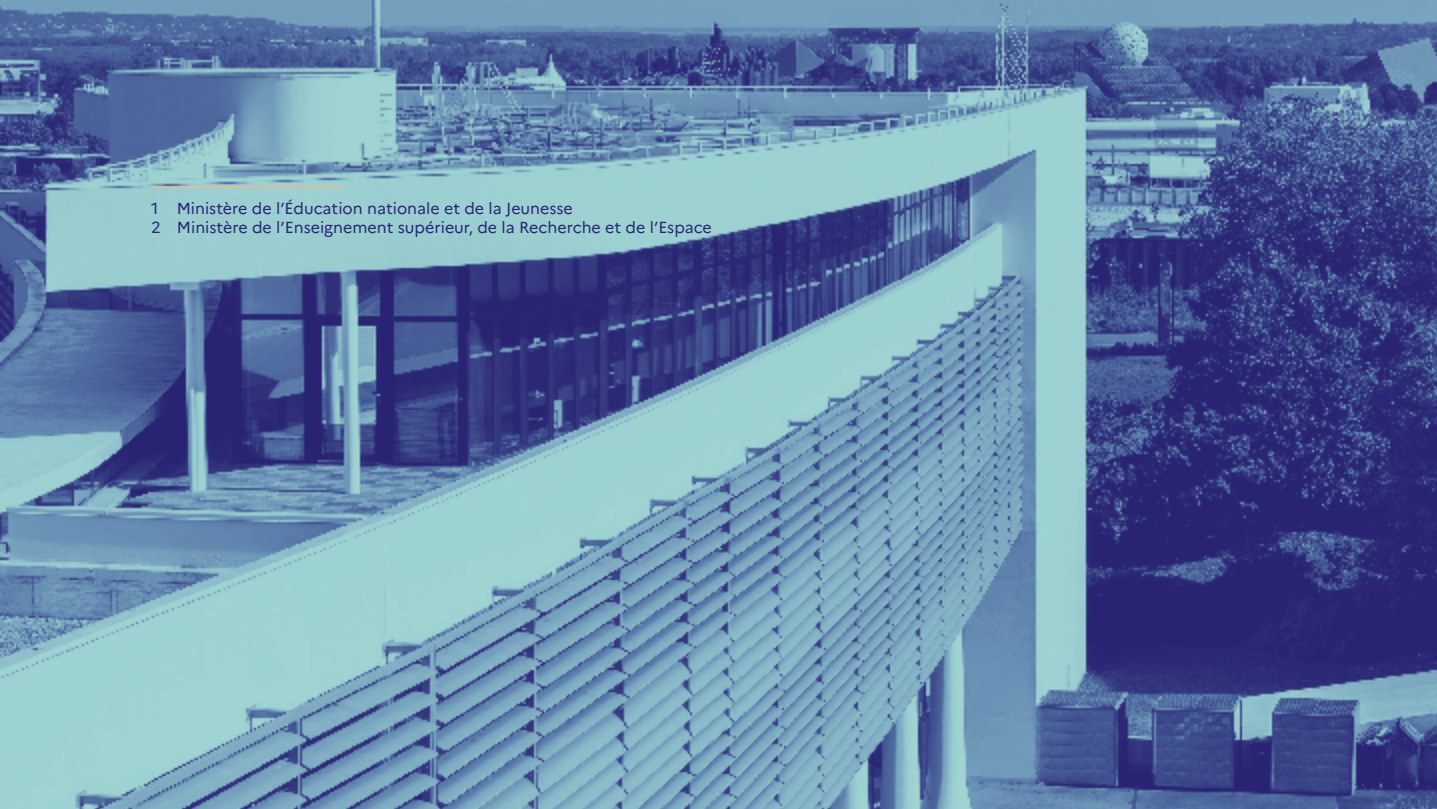
SOMMAIRE

Introduction	07
Une force motrice	08
Un hub éducatif	32
Un institut en transformation	44
Un rayonnement hors les murs	56
Données clés	62
L'IH2EF en chiffres	66
Gouvernance	69

Le pouvoir d'agir de l'IH2EF est démontré. L'Institut déploie son expertise et sa capacité prospective pour accompagner les cadres des MENJ¹ et MESRE² vers l'excellence éducative. Analysant finement son environnement, l'Institut décrypte les contraintes sociétales et s'adapte à un écosystème changeant et exigeant pour répondre avec acuité aux besoins en formation des personnels encadrants d'aujourd'hui et de demain. En synthétisant les acquis de la recherche, de la comparaison internationale et des technologies en matière d'accompagnement à la formation, l'IH2EF produit une réflexion collective qu'il transforme en formations tournées vers l'action ; ce faisant, l'Institut fédère des communautés éducatives, résilientes et efficaces, au service de tous les élèves.

En 2025, l'IH2EF réaffirme sa stratégie d'accompagner au quotidien les personnels d'encadrement de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur en s'appuyant sur quatre axes de développement : proposer une formation adaptée aux grands enjeux sociétaux, développer une pédagogie innovante, stimuler et partager une culture commune, et faire rayonner son expertise au profit d'une sphère éducative élargie.

1 Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse
2 Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace





01



UNE FORCE MOTRICE

FORMER LES CADRES DE L'ENSEIGNEMENT SCOLAIRE

Véritable pôle d'excellence de la formation des personnels de direction des établissements, des corps d'inspection et des cadres administratifs dès leur prise de fonction, l'IH2EF déploie une expertise de haut niveau, enrichie de multiples dispositifs hybrides et ciblés, pour accompagner dans la durée les trajectoires professionnelles des cadres éducatifs. L'Institut s'emploie à renforcer leur pouvoir d'agir au service de l'efficacité éducative, en exerçant un leadership affirmé, fondé sur la responsabilité et l'autonomie, grâce à des formations initiales et continues de qualité.

Soutenir et accompagner les trajectoires professionnelles

Formation initiale : un continuum de trois ans

Le cadre institutionnel entérine le continuum sur trois ans de la formation initiale

Chaque année, plus de 1 000 nouveaux cadres pédagogiques (inspecteurs et inspectrices des 1^{er} et 2^d degrés, cheffes et chefs d'établissement adjoints nouvellement nommés) sont formés à l'IH2EF lors de leur prise de poste.

Le 27 juin 2025 sont parus deux arrêtés, l'un concernant les personnels de direction d'établissement, l'autre les personnels d'inspection, entérinant l'organisation sur trois ans de la formation initiale. Anticipé par l'IH2EF, ce dispositif comprend **une première année de formation statutaire**, à l'issue de laquelle les stagiaires sont titularisés, et **deux années de formation continuée** (au moins cinq jours par an,

en présence ou à distance, complétés par un stage d'ouverture de 30 heures).

Cette évolution met l'accent sur la nécessité d'accompagner les personnels dans leur prise de fonction au-delà de la formation statutaire, afin de leur permettre de mieux appréhender l'exigence et l'extrême diversité de leurs missions.

La maquette de la formation initiale développée à l'IH2EF est conçue afin que les stagiaires s'enrichissent de compétences dans la durée, de façon progressive et approfondie. Le dispositif articule des séminaires en présentiel à l'Institut, des webinaires et les journées de formation en académie. Il se prolonge au-delà de la formation statutaire par deux années complémentaires ouvertes aux deux promotions précédentes (Jacques-Delors et Colette-Besson).

Autre particularité apportée par ces nouveaux arrêtés, les stagiaires ont désormais la possibilité de décaler leur stage d'ouverture – effectué en entreprise, dans une structure publique ou à l'international – en année 2 ou 3 de leur formation.

Le développement continué des compétences

La première année de formation est statutaire. Les nouveaux personnels de direction et d'inspection sont affectés sur poste en tant que stagiaires. L'année de formation permet une prise de responsabilité rapide, une exploration concrète des différents aspects du métier, et a vocation à se conclure par une titularisation.

Suivent deux années de formation continuée. En effet, une fois titularisés, les personnels d'inspection et de direction poursuivent leur formation initiale. Les temps de formation, d'une volumétrie d'au moins cinq jours par an, en présence ou à distance, permettent d'approfondir certaines thématiques, d'explorer de nouveaux champs d'action, de consolider leurs compétences ou de finaliser leur appropriation dans toutes les dimensions de leurs missions. Ces deux années sont conçues comme le point de départ de la formation continue, engageant les personnels encadrants à construire des expertises renouvelées tout au long de leur carrière. Elles seront ensuite complétées par des formations spécifiques et d'adaptation à l'emploi lors des évolutions de carrière notables, en particulier pour les personnels de direction qui prendront, le moment venu, la pleine responsabilité d'un établissement.

S'engager dans un continuum de développement professionnel

La formation des personnels encadrants répond à la nécessité de prolonger leur prise de fonction par un engagement dans un continuum de développement professionnel. Ils bénéficient ainsi d'actions de formation à chaque étape de leur carrière, en particulier à l'occasion des transitions professionnelles.



Il s'agit donc aujourd'hui pour un futur chef d'établissement ou inspecteur d'académie d'intégrer qu'il s'engage dans un continuum de développement professionnel tout au long de sa carrière.



Nathalie Herr, cheffe du département des cycles métiers

Cette nouvelle posture demande aux cadres éducatifs de dégager du temps pour se former, notamment en développant un leadership qui implique de fédérer au contraire les ressources et de s'appuyer sur les compétences d'une équipe pour mieux déléguer et partager les responsabilités.

Afin que les cadres puissent faire face à la complexité de l'exercice du métier, les formations leur permettent de partager, de questionner les pratiques, au travers d'activités spécifiques (ateliers, analyse professionnelle...).

Enfin, au travers de dispositifs collectifs – communautés d'apprentissage, conférences croisées, interventions d'experts –, la formation favorise l'émergence d'un esprit de promotion, d'une intelligence collective nourrie par la diversité des parcours et des expériences.

FORMATION STATUTAIRE :

UN AN

- 100 heures à l'IH2EF
- 54 heures en académie
- Un accompagnement en responsabilité sur le terrain
- Des ressources numériques à distance

FORMATION CONTINUÉE :

DEUX ANS

- Au moins cinq jours de formation par an, en présence ou à distance
- Un stage d'ouverture de 30 heures

POURSUITE DU CONTINUUM DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL TOUT AU LONG DE LA CARRIÈRE

- Formations d'adaptation à l'emploi de l'IH2EF
- Dispositifs de formation continue inscrits aux catalogues de l'IH2EF et des Écoles académiques de la formation continue



La corrélation entre le développement professionnel continu des personnels d'encadrement et la réussite des élèves est aujourd'hui avérée. C'est pourquoi notre modèle de formation évolue en faveur d'un accompagnement des cadres éducatifs dans la durée et dans une articulation efficace renforcée entre l'Institut, les académies et les acteurs de proximité, en lien étroit avec la DE et les DAFPE.



Nathalie Herr, cheffe du département des cycles métiers

LE GUIDE DE LA FORMATION INITIALE 2025-2026

Boussole pédagogique qui accompagne les personnels d'inspection et les personnels de direction en formation tout au long de leur première année d'exercice, le guide constitue un point d'ancrage structurant que tous les stagiaires peuvent consulter pour mieux se situer, s'organiser et progresser. Ils y trouvent notamment :

- **les dates des séminaires** en présence à l'IH2EF, selon les académies et les profils professionnels ;
- **le détail des heures de formation** (100 heures à l'Institut, 54 heures en académie la première année), leur articulation avec l'exercice en responsabilité et les modalités hybrides proposées ;
- **une présentation des acteurs clés** du parcours (tuteur, référent, responsable académique, formateurs) ;
- **les ressources numériques** mobilisables dès l'été sur l'espace Magistère, ainsi qu'une vue d'ensemble des modules en autoformation obligatoires et complémentaires ;
- **le fonctionnement du portfolio de compétences** et les possibilités de personnalisation du parcours ;
- **les contacts utiles, les outils logistiques et les liens** vers les plateformes en ligne.



Clôture de la promotion Jacques-Delors (2024-2025) : cap sur le leadership et l'engagement

Réunissant plus de 1 100 personnels de direction et d'inspection lauréats des concours en 2024, la promotion Jacques-Delors a vécu une année scolaire intense sous le signe de l'alternance, entre plein exercice des nouvelles fonctions d'encadrement et formation statutaire. Trois présentiels ont été complétés par des conférences ciblées sur les enjeux de l'orientation, le climat scolaire, l'intelligence artificielle (IA) et la transformation des pratiques des cadres.



La décision engage, mais elle se prépare collectivement. La réussite d'une mission dépend de la capacité du chef à comprendre les enjeux et à les expliciter, à confronter les points de vue et à créer l'adhésion. Dans ce processus, la construction d'un esprit d'équipe est centrale.



David Samson, contre-amiral

C'est à l'École navale dans le Finistère, le 28 mai 2025, en lien avec le 400^e anniversaire de la Marine nationale, que s'est tenue la conférence de clôture de ce cycle de formation.

À cette occasion, les personnels d'encadrement ont bénéficié d'une conférence marquante du contre-amiral David Samson, autour du parti pris de la Marine nationale en matière de formation, de commandement

et de leadership. Une intervention riche d'enseignements, établissant de nombreux parallèles entre les postures et fonctions de chef militaire et celles de cadre éducatif.



Bienvenue à la promotion Anita-Conti (2025-2026) !

À l'issue d'un vote impliquant les agents de l'IH2EF, les experts associés de l'Institut et les membres de la promotion sortante, la promotion 2025-2026 des personnels d'encadrement porte le nom d'Anita Conti, première femme océanographe française (1899-1997).

Figure à la fois scientifique, humaniste et visionnaire, cette femme militaire, embarquée sur un navire de la Marine nationale pendant la Seconde Guerre mondiale, et exploratrice des mers, n'a cessé de militer pour une gestion durable des ressources naturelles. Son engagement, son sens du collectif et sa lucidité face aux défis globaux résonnent pleinement avec les valeurs de l'IH2EF : pilotage éclairé, responsabilité partagée et exigence éthique.

1 015 STAGIAIRES

(personnels de direction et d'inspection lauréats des concours en 2025)

3 SÉMINAIRES D'UNE SEMAINE

en présence à l'Institut

72 HEURES DE FORMATION

en présence par stagiaire

28 HEURES MINIMUM DE FORMATION

à distance par stagiaire

Formation initiale des attachés d'administration de l'État appelés aux fonctions de secrétaire général d'EPLÉ

La formation initiale des personnels d'encadrement concerne également les attachés d'administration de l'État appelés à exercer en EPLE³, qui bénéficient d'un dispositif structuré durant une année complète, articulant plusieurs regroupements à l'IH2EF et des sessions de formation à distance. Cette approche hybride permet d'accompagner de manière progressive et adaptée leur prise de fonction, en conciliant apports formatifs et immersion dans leur environnement professionnel.

À la croisée des responsabilités administratives, financières, logistiques et managériales, le métier de secrétaire général d'établissement s'affirme comme un poste pivot au sein des équipes de direction, exigeant à la fois polyvalence, capacité d'analyse et sens du collectif. Ces cadres, qu'ils soient issus des concours internes ou des instituts régionaux d'administration (IRA), doivent rapidement appréhender un écosystème riche d'acteurs, comprendre les dynamiques pédagogiques et organisationnelles, et se positionner comme des managers facilitateurs, au service du bon fonctionnement de l'établissement et, *in fine*, de la réussite des élèves.

Élaborée en collaboration avec le bureau des personnels administratifs du MENJ, cette formation s'inscrit dans une logique d'accompagnement structurant, articulant apports théoriques, ateliers pratiques et échanges entre pairs. Par cette démarche, l'IH2EF contribue à sécuriser les prises de fonction, à renforcer le pouvoir d'agir des cadres administratifs en établissement et à accompagner durablement leur développement professionnel au service du système éducatif. Cette formation sera élargie en 2026 aux attachés nommés en services déconcentrés.

3 Établissements public local d'enseignement



Formation d'adaptation à l'emploi des attachés principaux d'administration de l'État

Acteurs clés de l'encadrement supérieur au sein du ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ainsi qu'à un niveau interministériel, les attachés principaux d'administration de l'État (APAE) sont appelés à porter les politiques publiques éducatives, à impulser l'innovation et à accompagner les transformations de l'action publique. Dans un contexte exigeant de qualité, de transparence et de réactivité attendues par les citoyens, ils exercent un leadership stratégique au service de la mise en œuvre des réformes, de l'attractivité des métiers et de l'amélioration continue du service rendu aux usagers.

Conçue pour être à la fois opérationnelle et prospective, cette offre renforce leur capacité à impulser le changement tout en maintenant une attention constante à la qualité du service public.

Ce dispositif contribue à consolider une culture commune de pilotage stratégique et de leadership responsable au sein du ministère, tout en préparant les attachés principaux à exercer pleinement leur rôle d'acteurs de la transformation de l'action publique éducative.

Accompagner les parcours professionnels tout au long de la carrière

L'offre de formation continue de l'IH2EF se structure autour des domaines clés du management allant des fondamentaux à la professionnalisation et l'expertise. Des actions plus ciblées abordées sous l'angle du pilotage stratégique de sujets éducatifs majeurs tels que l'égalité filles/garçons, l'orientation, le numérique ou la lutte contre les discriminations sont également proposées.

Une dynamique tripartite DAFPE, DE et IH2EF

Dans la continuité de la relation tripartite engageant l'Institut, les DAFPE⁴ et la DE⁵ dans la formation des cadres de l'Éducation, des groupes de travail se sont constitués autour de plusieurs objectifs ciblés.

- « **Piloter la formation initiale des personnels de direction et des personnels d'inspection** ». Ce groupe de travail a permis de coconstruire un tableau de bord visant non seulement à déterminer le volume d'heures de formation à effectuer, mais aussi à répartir les compétences que les stagiaires doivent acquérir à l'IH2EF ou en académie tout au long des trois années de formation.



UN OBSERVATOIRE DE LA FORMATION INITIALE

Dans le cadre des deux arrêtés entérinant la formation initiale sur trois ans, l'IH2EF a enclenché une démarche de coordination des dispositifs de formation initiale pour optimiser leur articulation entre l'Institut et les académies. Grâce à la création d'un outil de comparaison inter académies permettant d'agrèger les différents bilans académiques – aux indicateurs parfois hétérogènes – et d'observer la mise en œuvre de la maquette de formation, l'Institut prépare **une cartographie des formations et la rédaction d'un bilan national sur la mise en œuvre de la formation continuée.**

- « **Piloter la formation continue des encadrants** » avec des indicateurs fiables grâce à la coconstruction d'un tableau de bord spécifique.
- « **Professionaliser les formateurs en académie** ». Ce groupe s'est réuni à trois reprises pour travailler sur la procédure de recrutement d'un nouveau formateur et la manière dont on l'engage dans sa nouvelle activité.

⁴ Délégué académique à la formation des personnels d'encadrement
⁵ Direction de l'encadrement

Apportant son expertise dans la gestion de son réseau d'experts associés, l'Institut a nourri la co-création de trois documents de référence sur le sujet. Une charte du formateur (principes généraux, rôle et éthique), une lettre de mission annuelle (plan de charge annuel du formateur) et un cahier des charges précis de la formation (sa durée, le public, les attendus).

En outre, une réflexion s'est engagée sur la possibilité de diplômé les formateurs afin de valoriser leur expérience par une certification, par exemple un diplôme universitaire.

D'autre part, dans le cadre de la poursuite du plan de formation porté par la direction générale des ressources humaines (DGRH) du ministère de l'Éducation nationale, l'IH2EF a proposé une formation courte de 6 heures sur les gestes RH égalitaires, et a amorcé le développement, toujours en étroite collaboration avec les DAFPE, d'une offre de formation pour l'année prochaine autour des gestes RH des encadrants (recrutement, besoins de formation, accueillir les nouveaux collaborateurs, accompagner les transitions, gérer des situations sensibles...).

Accompagner spécifiquement la prise de fonction des nouveaux proviseurs de LGT

Destinée aux personnels de direction nommés pour la première fois proviseurs de lycée général et technologique (LGT) à la rentrée 2025, cette formation d'adaptation à l'emploi, conçue par l'IH2EF en partenariat avec la direction de l'encadrement, vise à accompagner la prise de fonction, dans un contexte marqué par la complexité organisationnelle et les fortes attentes institutionnelles. Cette formation offre un temps de recul et de réflexion après quelques premières semaines d'exercice au poste, et contribue à la construction d'un socle commun de compétences. Par son ingénierie modulaire et l'expertise de ses intervenants, elle permet les échanges entre pairs, la mutualisation des expériences, et une montée en compétences individualisée et adaptée aux spécificités des LGT. Elle s'appuie sur les enjeux propres à ces établissements, au croisement de plusieurs thématiques : le pilotage pédagogique, l'accompagnement des parcours d'élèves, l'animation du collectif. Elle vise aussi à soutenir le développement d'une posture stratégique et responsable au service de la réussite et de l'ambition des lycéens.

Le présentiel du 1^{er} au 3 décembre 2025 : temps fort de la formation

“
La variété des sujets abordés permet à chaque participant d’individualiser son parcours de formation en fonction de son expérience, de ses besoins et du contexte local d’exercice, car devenir proviseur(e) implique un vrai changement d’échelle. Il y a plus de personnels, moins de temps pour chaque rencontre individuelle, il faut inventer une autre forme de relation avec les équipes.

“
Anne Farge, experte responsable de cycles de formation

de formation selon le parcours et l’expérience de chaque participant.

95%

Taux de satisfaction 2024

Prendre du recul et trouver des repères

L’alternance entre conférences d’experts, ateliers collaboratifs et études de cas favorise l’appropriation des contenus et la transposition dans la pratique. Les conférences et ateliers proposés visaient à offrir des temps de prise de recul, en articulant analyse stratégique, éclairage institutionnel et mise en perspective des pratiques professionnelles.

Cinquante-six nouveaux proviseurs et proviseuses de LGT étaient réunis à l’IH2EF à l’occasion d’un séminaire de formation consacré aux transitions professionnelles et tourné vers l’adaptation à l’emploi. Point d’orgue d’un parcours hybride incluant des webinaires thématiques, ce temps fort a permis de consolider la prise de fonction, d’interroger la posture de pilotage et de partager la pratique quotidienne tout en favorisant les échanges entre pairs et la montée en compétences. Cette hybridation favorise une forte personnalisation des temps

Ils ont permis d’interroger le sens de l’action, au-delà de la seule gestion opérationnelle, et d’apporter des repères pour exercer le pilotage dans des contextes complexes.

Ces apports contribuent à consolider les premières semaines de prise de fonction, en aidant les nouveaux proviseurs et proviseuses à structurer leur action et à aborder leur rôle avec davantage de lisibilité et de sérénité. Ils s’inscrivent pleinement dans la mission de l’IH2EF d’accompagner les cadres de l’Éducation nationale dans leurs évolutions professionnelles, en sécurisant les prises de responsabilité et en soutenant l’adaptation à l’emploi tout au long de la carrière.

Porter les réflexions éducatives nationales

Former les cadres éducatifs au leadership

“
Management et leadership ne s’opposent pas ; ils sont complémentaires et s’enrichissent l’un l’autre. Si le management consiste à gérer le quotidien d’un établissement dans un cadre et des process nécessaires, le leadership est la capacité à prendre en compte la nature humaine, le contexte d’exercice et à fédérer une équipe autour d’une dynamique collective.

“
Laurence Audé,
adjointe à la cheffe
du département
des cycles métiers

Cultiver le pouvoir d’agir

En marge de son programme de formation continue sur la question du leadership, et après l’organisation du colloque « Autonomie et leadership : pour une Europe de la réussite » en décembre 2024 (qui a réuni 120 personnels de direction d’établissement et personnels d’inspection), l’IH2EF poursuit cette année l’acclimatation au leadership des personnels encadrants avec la préparation d’un séminaire qui se tiendra en

2026. Toujours avec la volonté d’offrir de nouvelles perspectives **pour faire évoluer les pratiques du management au leadership et développer le pouvoir d’agir de l’encadrement éducatif**, cette rencontre

est conçue pour permettre aux praticiens de terrain et aux experts-chercheurs du domaine de dialoguer et d'approfondir la question dans un format renouvelé, plus horizontal.

Pour croiser les regards, deux délégations seront accueillies, l'une française portée par l'IH2EF – 35 participants, majoritairement des cheffes et chefs d'établissement, mais aussi des DASEN⁶, DAFPE et DEAF⁷, ambassadeurs de l'Institut et représentants de la gouvernance pédagogique –, l'autre internationale, regroupant 25 chercheurs étrangers, notamment des pays anglo-saxons, pionniers sur le sujet, et de Chine. Le rôle de l'Institut comme observatoire des apports d'expérience en France et à l'international s'en trouve réaffirmé.



Cette acculturation au leadership en France, au travers d'événements qui croisent les regards et d'un approfondissement du sujet enrichi par la comparaison internationale, incarne la dimension « institut » de l'IH2EF comme espace de réflexion et de transformation des pratiques éducatives.



Nathalie Herr, cheffe du département des cycles métiers

Cet événement constitue aussi le point de départ d'un suivi de la mise en œuvre des pratiques sur le terrain en 2026, auprès d'un groupe pilote de 35 cadres qui ont suivi l'ensemble du cycle de formation et qui développent un projet concret, et d'un essaimage sur les territoires académiques. L'objectif reste le même : **renforcer « le pouvoir**

d'agir et de transformer » des encadrants en établissements et toucher progressivement l'ensemble des cadres de l'Éducation.

20 ans de la loi Handicap : inclusion et égalité des chances

Le droit à l'école pour tous les élèves 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, en garantissant aux élèves en situation de handicap le droit d'être scolarisés dans leur école de secteur avec toutes les adaptations nécessaires.

Environ **520 000 enfants en situation de handicap étaient scolarisés** en octobre 2024, contre seulement 130 000 en 2005. Plusieurs dispositifs de scolarisation adaptés ont été déployés sur le territoire : 11 000 unités localisées pour l'inclusion scolaire (Ulis) et 589 dispositifs pour les troubles du neurodéveloppement (trouble du spectre de l'autisme, troubles DYS, trouble déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité, trouble du développement intellectuel). Cette approche inclusive s'est également étendue aux établissements d'enseignement supérieur, qui se sont engagés dans de vastes programmes d'adaptation de leurs infrastructures ; les universités ont significativement augmenté le nombre de leurs étudiants en situation de handicap en passant de 7 500 en 2005 à 64 500 à la rentrée 2024.

Un colloque-bilan pour le 20^e anniversaire de la loi de 2005

À l'occasion des 20 ans de la loi, l'IH2EF et l'INSEI⁸, en collaboration avec la DGESCO⁹ et la DGESIP¹⁰, ont organisé **un colloque national sur l'inclusion et l'accessibilité** le 2 avril 2025, à Aubervilliers, ouvert aux personnels d'encadrement de l'enseignement scolaire et supérieur.

6 Directeurs et directrices académiques des services de l'Éducation nationale

7 Directeurs et directrices des écoles académiques de la formation continue

8 Établissement public national de formation et de recherche dédié aux personnes à besoins éducatifs particuliers et à l'accessibilité

9 Direction générale de l'enseignement scolaire

10 Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle



Le colloque a permis de dégager deux axes de progression majeurs : faire en sorte que les situations d'apprentissage soient accessibles à tous les élèves, ce qui va nécessiter une réorientation pédagogique et une adaptation aux besoins spécifiques des élèves concernés, et promouvoir les démarches inclusives au sein de l'enseignement supérieur en faveur des étudiants en situation de handicap, pour faciliter à la fois la réussite des études et l'insertion professionnelle.



Sylvain Bégué, directeur adjoint de l'IH2EF

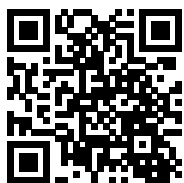
Ce fut l'occasion de dresser un bilan positif sur la scolarisation des élèves en situation de handicap résultant des actions menées depuis vingt ans, mais aussi de se projeter vers l'avenir en faisant émerger les évolutions souhaitables.

Durant une journée riche en réflexions et en perspectives, des intervenants universitaires et professionnels œuvrant à l'accessibilité et à l'inclusion se sont adressés à **plus de 400 décideurs des systèmes scolaire et uni-**

versitaire, dont des présidents d'université et/ou des vice-présidents délégués à la politique handicap, des directeurs généraux des services des universités, des directeurs des grandes écoles et directeurs des écoles françaises d'ingénieurs, des conseillers techniques de recteurs pour l'École inclusive, des IEN ASH¹¹ et des personnels de direction d'établissement qui accueillent des dispositifs innovants en école inclusive.

ON VALIDE !

Le dossier thématique sur l'école inclusive en ligne



Le cycle des hautes études de l'éducation et de la formation

Un parcours de réflexion à haute valeur stratégique

Le cycle de l'IH2EF a ouvert mon champ de compétences et de connaissances, particulièrement sur le sujet de l'orientation, plus largement sur l'éducation nationale. Les rencontres avec une grande diversité d'acteurs territoriaux sont un véritable accélérateur de savoirs venus du terrain.



Camille Fauth

Vice-présidente égalité, parité, diversité et lutte contre les discriminations, université de Strasbourg

+ Auditrice 2023-2024 +

Afin de soutenir la montée en puissance du cycle des hautes études de l'éducation et de la formation de l'IH2EF, qui a vu sa notoriété et son rayonnement prendre de l'ampleur ces dernières années, l'équipe dédiée s'est renforcée avec une seconde cheffe de projet.

Le cycle des hautes études, créé en 2019, est un parcours d'excellence (avec une contribution payante pour la troisième année consécutive) qui constitue un espace unique d'analyse, de décloisonnement et de mise en perspective des enjeux éducatifs contemporains à l'échelle européenne. Ce dispositif vitrine de l'Institut, élément fort de la certification Qualiopi, a vu son nombre de candidatures doubler et son rayonnement augmenter.

¹¹ Personnels d'inspection de l'Éducation nationale chargés de l'adaptation et de la scolarisation des élèves handicapés

En interne, une nouvelle newsletter diffusée chaque mois, *L'œil du cycle*, et accessible depuis « Mon bureau numérique » (lire page 48), présente à l'ensemble des collaborateurs de l'IH2EF les actions menées par les auditeurs du cycle, afin notamment de stimuler des synergies internes.

Le 6^e cycle des hautes études 2024-2025 : « Autonomie et responsabilité des cadres à l'échelle des établissements d'enseignement supérieur et des EPLE »

La 6^e édition du cycle des hautes études de l'IH2EF s'est concentrée sur les questions d'autonomie et de responsabilité des acteurs et actrices au sein des établissements d'enseignement supérieur et des EPLE. Le parcours des **36 auditrices et auditeurs, durant dix mois**, avait pour objectif de proposer des pistes de réflexion à l'attention des décideurs politiques, au bénéfice de l'amélioration du système éducatif. En a résulté un **rapport intitulé « Oser agir »**, présenté fin juin au MENJ et au MESRE.

À l'issue d'une enquête de terrain, les auditrices et les auditeurs ont rencontré et interrogé près de 300 professionnels en France et à l'étranger. Des échanges d'une grande richesse qui les ont conduits à structurer leur analyse en trois axes :

- **autonomie et responsabilité, des concepts pris dans les paradoxes d'un système ;**
- **regards sur l'autonomie et la responsabilité individuelle et collective des acteurs** : une communauté de cercles concentriques ;
- **regards sur la gouvernance** : une recherche d'équilibre entre autonomie et responsabilité.

Le rapport présente 25 pistes d'action, synthétisées en 12 recommandations ambitieuses, leviers concrets pour faire évoluer les pratiques de pilotage des cadres éducatifs.



Lors d'une cérémonie officielle organisée le 26 juin au Lab 110 bis au sein des locaux du ministère de l'Éducation nationale, lieu d'innovation et d'expérimentation au cœur du ministère chargé de l'éducation, Charles Torossian, directeur de l'Institut, ainsi que les 36 auditeurs et auditrices ont présenté la synthèse de leurs travaux, en présence de plusieurs hauts responsables : Caroline Pascal, directrice générale de l'enseignement scolaire, Frédérique Alexandre-Bailly, directrice générale de l'Onisep¹², Daniel Auverlot, président du Conseil d'évaluation de l'école, François Germinet, conseiller spécial du ministre délégué à l'enseignement supérieur et à la recherche, et Dominique Marchand, cheffe de l'IGESR¹³.

ON VALIDE !

Le rapport « Oser agir »



12 Office national d'information sur les enseignements et les professions
13 Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche

Rayonner à l'externe et en interne



La notoriété et la diffusion du 6^e rapport du cycle des hautes études ont dépassé nos attentes. Pour la première fois, les auditrices et auditeurs se sont approprié la diffusion du rapport tout au long de l'année et ont porté son rayonnement externe auprès de leurs cercles professionnels élargis.



Nicolas Durupt, chef de projet du cycle des hautes études de l'éducation et de la formation

L'Institut soutient cette forme de communication nationale, portée par les auditrices et les auditeurs eux-mêmes, auprès des grandes institutions (MENJ et MESRE, Cour des comptes, France Universités...) et lors d'événements majeurs (conférence des recteurs, conférence des IA-DASEN, colloque de l'Association française des acteurs de l'éducation...).

Dans les années qui viennent, l'IH2EF souhaite multiplier les synergies internes entre formations et cycle des hautes études.

Cette année déjà, dans le cadre du cycle de conférences de la formation initiale, ont été créées deux conférences directement adossées au cycle des hautes études : l'une sur **le travail des lycéens et lycéennes autour de l'orientation** (2025), l'autre sur **l'autonomie et la responsabilité des cadres** (à venir en 2026). En outre, l'IH2EF a développé une formation sur l'orientation entièrement alignée sur l'expertise portée par le cycle des hautes études.



Grâce à la qualité de ses productions et la richesse de son réseau d'auditrices et d'auditeurs de haut niveau, le cycle est un levier puissant pour enrichir des dispositifs de formation existants et pour en inspirer de nouveaux dans les années à venir. La porosité entre les travaux du cycle et les contenus de l'offre de formation de l'IH2EF est d'ailleurs un des sujets que notre équipe entend favoriser.



Ellen Cordier, cheffe de projet du cycle des hautes études de l'éducation et de la formation

Le cycle des hautes études 2025-2026 « Travail, compétences, éducation : quel(s) futur(s) ? »

Ce 7^e cycle lancé en septembre 2025 est résolument prospectif et s'inscrit dans un contexte de mutations profondes qui redéfinissent **les relations entre éducation, formation et monde du travail**, au moment où les attentes sont fortes en matière d'employabilité et de souveraineté économique du pays.

Sous la pression des grandes transformations sociétales comme la transition écologique, la révolution numérique et l'essor de l'IA, le cycle s'attache à redéfinir les compétences attendues et les pratiques pédagogiques ainsi que l'évolution du rapport au travail, marquée par une quête de sens et une volonté d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Dans une approche méthodique et expérimentale, les acteurs du cycle proposeront une réflexion stratégique et des préconisations sur les besoins en formation des cadres de l'Éducation et interrogeront la capacité d'adaptation du système éducatif à l'horizon 2050. Ex-ministre du Travail, ambassadrice auprès de l'OCDE¹⁴, auteure, conférencière et photographe, Muriel Pénicaud est la marraine du cycle 2025-2026.

Le cycle des hautes études de l'éducation et de la formation 2026-2027 aura pour thématique « Dynamiques démographiques, aménagements territoriaux : quelles opportunités pour le système éducatif ? ».

ON VALIDE !

Le cycle des hautes études



Ancrer la formation dans les territoires



La formation des encadrants éducatifs sur trois ans s'articule entre la formation initiale qui se déroule à l'Institut, la formation continuée et continue en académie. Pour faciliter cette articulation, l'IH2EF incube des modalités spécifiques de formation avant qu'elles soient transférables en académie.



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

Chaque année l'IH2EF impulse, conçoit et teste des dispositifs de formation au niveau national pour former l'encadrement éducatif, notamment les néo-personnels de direction des établissements scolaires et corps d'inspection, en leur offrant des parcours hybrides testés et évalués. Ces dispositifs, expérimentés à l'Institut puis évalués positivement, sont adaptés par l'IH2EF pour former les formateurs de personnels d'encadrement des académies, chargés de déployer les formations sur les territoires.

Affirmant son rôle d'incubateur, l'Institut conçoit ainsi des programmes de formation spécifiques, les « collections académiques ». En lien avec les DAFPE et la DE, l'IH2EF apporte son expertise aux instances académiques, en facilitant notamment la massification des formations grâce à des modalités efficaces. Ce format repose sur la mise à disposition de ressources scénarisées, de déroulés pédagogiques et sur les interventions d'experts en webinaires nationaux. L'objectif est d'outiller les formateurs de cadres tant sur les dimensions didactiques que pédagogiques pour optimiser la mise en œuvre dans les académies.

Cette année, deux formations de formateurs ont été incubées à l'Institut en vue de leur déploiement en académie en 2026 : « **Former à la conduite du dialogue social et à la négociation** » et « **Former à déployer une stratégie IA en EPLE** ».

La démarche de l'IH2EF s'inscrit dans une logique constante de collaboration étroite avec les académies, au plus près des besoins exprimés par les recteurs et leurs équipes.

Cette relation ne relève pas d'une simple déclinaison territoriale de l'offre nationale, mais bien d'un principe de coconstruction structurant, à partir d'une écoute fine des attentes locales et d'un dialogue continu avec les acteurs académiques.

Cette inscription dans les territoires se prolonge naturellement dans la prise en compte des grandes problématiques sociétales qui traversent le système éducatif, telles que le déclin démographique ou encore les enjeux d'inclusion. Elle trouve un écho particulier dans le cycle des hautes études, dont la dynamique présentée (voir pages 11 à 14) repose sur une immersion au cœur des réalités territoriales : chaque année, les auditeurs sont amenés à effectuer des visites de terrain et à auditionner plus de 300 acteurs du système éducatif et de l'enseignement supérieur. Par cette approche, le cycle contribue également à nourrir une compréhension fine des transformations à l'œuvre et à éclairer l'action des cadres, en lien étroit avec les contextes locaux.

L'université d'été de l'IH2EF

Les 26 et 27 août, s'est tenue la première université d'été de l'IH2EF au cœur de la Technopole du Futuroscope pour explorer la question du lien entre éducation et monde du travail.

Agissant comme fédérateur d'acteurs majeurs de la recherche, de l'entreprise et de l'éducation, l'Institut réunissait 120 participants et 25 intervenants issus des mondes éducatif, économique et scientifique, pour croiser leurs idées sur la nécessité de transformer les modèles de formation face à l'évolution du monde du travail, entraînée par les transitions sociétales multiples – démographiques, écologiques, technologiques.



Oser des hypothèses pour éclairer l'avenir

“
Le travail change, les compétences évoluent et on doit en parler. Il est nécessaire de conduire une réflexion audacieuse, capable d'oser des hypothèses, de sortir du cadre, de poser des idées folles.

”
Charles Torossian, directeur de l'IH2EF

Pendant deux jours, chercheurs, cadres de l'enseignement et acteurs des secteurs public et privé ont confronté leurs analyses pour esquisser des scénarios d'évolution du travail, déterminer le rôle des acteurs éducatifs et économiques, et réaffirmer la nécessité d'un continuum entre formation initiale et apprentissage tout au long de la vie.

Entreprises et éducation : rapprocher les mondes

Au-delà de la production d'idées, la synthèse des participants s'est construite sur la volonté de se mettre en mouvement pour préparer les acteurs de demain, en conjuguant compétences techniques, managériales et transversales, et agir pour rapprocher les mondes de l'éducation, de la formation et du travail.

Une étape stratégique pour l'IH2EF

Ces deux journées intenses, organisées autour de conférences, tables rondes et ateliers d'idéation, ont aussi ouvert la voie aux réflexions qui jalonnent toute l'année scolaire dans le cadre du cycle des hautes études de l'éducation et de la formation 2025-2026 qui a pour thème « Travail, compétences, éducation : quel(s) futur(s) ? ».

Fidèle à son ADN, l'IH2EF s'affirme ainsi comme un espace de dialogue et d'anticipation, véritable laboratoire d'idées où s'élaborent des réponses collectives face aux défis éducatifs, économiques et sociétaux à venir.

ON VALIDE !

Construisons ensemble les compétences de demain

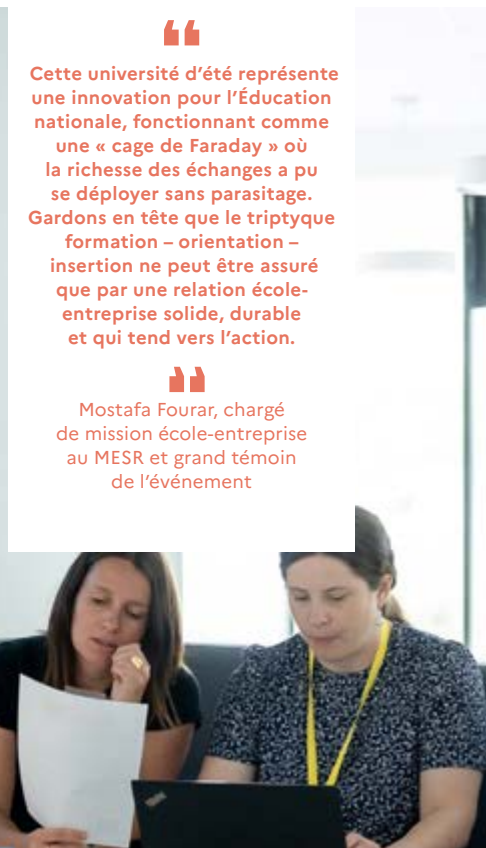


“

Cette université d'été représente une innovation pour l'Éducation nationale, fonctionnant comme une « cage de Faraday » où la richesse des échanges a pu se déployer sans parasitage. Gardons en tête que le triptyque formation – orientation – insertion ne peut être assuré que par une relation école-entreprise solide, durable et qui tend vers l'action.

”

Mostafa Fourar, chargé de mission école-entreprise au MESR et grand témoin de l'événement



FORMER LES CADRES DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Fort de son expertise en ingénierie de formation au service de l'enseignement scolaire, l'IH2EF renforce depuis plusieurs années ses actions auprès des acteurs universitaires et du MESRE, tout en respectant leur autonomie et leur diversité. L'Institut répond aux enjeux stratégiques de professionnalisation et de structuration des cadres de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR). Il intervient avec réactivité et agilité sur des thématiques comme le leadership, le développement durable, les ingérences étrangères ou encore la maîtrise des risques. Ce faisant, l'IH2EF encourage le développement d'une culture commune par des rencontres intermétiers et réaffirme son savoir-faire d'excellence pour accompagner les publics de l'ESR.

Tisser des liens stratégiques

Optimiser la coordination avec les acteurs de l'ESR



La création d'une fonction de coordination dédiée à l'enseignement supérieur et à la recherche traduit une évolution structurante de l'IH2EF. Elle vise à inscrire durablement l'Institut comme un acteur de référence dans l'accompagnement des cadres de l'ESR, en articulation étroite avec les priorités du ministère et les dynamiques portées par les établissements.



Julie Voldoire, ingénieure de formation et coordinatrice des formations de l'enseignement supérieur et de la recherche

La création cette année d'un poste de coordinatrice de l'enseignement supérieur et de la recherche au sein de l'IH2EF incarne la volonté de l'Institut de renforcer son engagement au service des cadres de l'ESR. Cette décision permet à la fois d'optimiser en interne la coordination de groupes de travail mobilisant des ingénieurs de formation des deux départements A et B et, en externe, de

coorganiser des formations avec l'Amue¹⁵ en lien avec le MESRE (DGESIP, DE...) et des partenaires comme France Universités, l'IGESR, les associations métiers, les conférences de doyens...

Au-delà d'un rôle d'interface, cette nouvelle mission consiste à organiser la convergence des expertises internes, à structurer des offres de formation adaptées à la complexité croissante des environnements universitaires et à renforcer les coopérations avec les partenaires institutionnels, au premier rang desquels l'Amue et les directions ministérielles. Elle permet également de mieux prendre en compte les spécificités des métiers administratifs et de direction de l'ESR, tout en favorisant des espaces de dialogue et de circulation des pratiques entre les sphères scolaire et universitaire. Dans un contexte de transformations profondes (organisationnelles, numériques ou liées aux enjeux de souveraineté et de responsabilité), l'IH2EF entend ainsi contribuer à l'émergence d'une culture commune de pilotage, fondée sur l'expertise, la coopération et la capacité d'anticipation.

15 Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur ou de recherche

De surcroît, l'Institut cherche à développer son vivier d'experts associés spécifiquement orienté sur les problématiques de formation des cadres administratifs de l'ESR, afin d'encourager ainsi les passerelles et l'enrichissement mutuel entre le « scolaire » et le « supérieur ».

ON VALIDE !

Offre de formation de l'enseignement supérieur



Renouvellement de la convention avec l'Amue

La reconduction de ce partenariat s'inscrit dans la démarche qualité de l'Institut qui vise à évaluer les formations réalisées au travers d'un questionnaire auprès des apprenants et des intervenants, à ajuster les dispositifs pédagogiques en fonction des résultats de cette étude et de l'analyse de leurs besoins.

Nathalie Herr, cheffe du département des cycles métiers à l'IH2EF

En renouvelant leur convention de partenariat, après un premier cycle positif de trois ans, l'IH2EF et l'Amue réaffirment leur volonté de poursuivre leur action commune pour proposer des parcours de formation de haute qualité en réponse aux besoins de l'encadrement administratif supérieur des établissements de l'ESR. Preuve du fonctionnement optimal entre les deux acteurs, ce partenariat s'inscrit dans la durée pour mieux comprendre et anticiper les besoins en formation des cadres dirigeants des universités.

16 Instituts d'administration des entreprises

Reconduction du partenariat stratégique avec les IAE

Ce partenariat a permis à l'Institut d'élaborer un dispositif complet de formations en s'appuyant sur l'expertise académique et territoriale des IAE. À ce jour, plus de 8 000 cadres ont bénéficié de ce parcours, salué pour sa qualité, sa modularité et son ancrage dans les réalités du terrain.

Valérie Callier, experte responsable de cycles de formation

Né du Grenelle de l'Éducation, le partenariat entre l'IH2EF et IAE France (réseau des IAE¹⁶) n'a cessé de se renforcer pour structurer le Plan national d'accompagnement managérial à destination des cadres administratifs et pédagogiques. Ce plan, impulsé par la DE, le secrétariat général du MESRE et l'IH2EF, vise à

faire du management un levier de transformation au service des politiques publiques éducatives.

L'IH2EF et IAE France ont reconduit leur partenariat stratégique avec la signature d'une nouvelle convention de trois ans, le 30 juin 2025 dans les locaux du MESRE, rue de Grenelle à Paris.

Une ambition renforcée pour demain

Ce partenariat renouvelé s'inscrit pleinement dans la mission de l'IH2EF : « former pour transformer », en faisant du management non une discipline isolée, mais une compétence essentielle au pilotage des établissements, à l'animation des collectifs et à la réussite des politiques éducatives.





Lors de la signature de la convention, de gauche à droite : Laurence Macaluso, directrice générale du réseau IAE France, Aline Scouarnec, professeure des universités à Caen, intervenante dans le plan et lien recherche pour le réseau IAE France, Marie-Christine Chalus, directrice de l'IAE Lyon School of Management et présidente du réseau IAE France, Charles Torossian, directeur de l'IH2EF, Jérôme Méric, professeur des universités à l'IAE de Poitiers, référent du projet IAE France, et Valérie Callier, responsable du plan d'accompagnement managérial à l'IH2EF¹⁷.

Les objectifs de ce renouvellement sont clairs :

- **renforcer l'impact territorial** en adaptant et en élargissant l'offre de formation aux besoins émergents des cadres de terrain, notamment au travers d'un maillage élargi des sessions locales ;
- **accroître l'agilité du dispositif**, en intégrant de manière continue les retours d'expérience des participants et des parties prenantes, dans une logique d'amélioration continue ;
- **favoriser le lien entre formation et recherche**, par l'implication renforcée d'enseignants-chercheurs, et par l'approche résolument translationnelle portée par l'IH2EF.

Par ailleurs, huit cadres de l'ESR qui ont suivi un parcours de formation managérial à l'IH2EF en lien avec l'IAE de Poitiers se sont inscrits cette année au diplôme universitaire « Pilotage des organisations publiques ». Dans ce cadre, ils bénéficient de l'accompagnement par un enseignant jusqu'à la rédaction d'un mémoire en vue de l'obtention du diplôme. L'objectif pour 2026 est de 15 personnes.



Notre objectif est d'adapter les fondamentaux du plan de formation managérial pour répondre aux besoins des cadres de l'enseignement supérieur, mais aussi, au cas par cas, pour répondre à des sollicitations spécifiques de certains publics. Cette capacité de l'Institut à transférer son expertise du scolaire au supérieur offre de multiples perspectives de développement.



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



¹⁷ Stéphanie Laforge, cheffe du département de l'expertise et partenariats à l'IH2EF, est absente de la photo.

Mener des actions ciblées

Les 3^{es} journées SD-DDRS

Après le succès des deux premières éditions (près de 140 cadres de l'ESR en 2023 et 2024), les 3^{es} journées d'étude sur les schémas directeurs « Développement durable et responsabilité sociale (SD-DDRS) » se sont tenues à l'IH2EF du mercredi 26 au vendredi 28 novembre 2025. Leur objectif est de favoriser une dynamique collective et un partage riche d'expertises sur les problématiques de développement durable et de responsabilité sociétale dans l'ESR.



Les journées d'étude consacrées aux schémas directeurs « Développement durable et responsabilité sociale » illustrent pleinement la capacité de l'IH2EF à fédérer les acteurs de l'ESR autour d'enjeux systémiques. Leur vocation dépasse la seule diffusion de connaissances : il s'agit de créer les conditions d'une véritable dynamique collective, où les cadres de direction, les experts métiers et les enseignants-chercheurs peuvent confronter leurs approches, partager leurs expériences et coconstruire des réponses opérationnelles.



Julie Voldoire, ingénieure de formation et coordinatrice des formations de l'enseignement supérieur et de la recherche

moigne du rôle fédérateur de l'Institut, capable de réunir les acteurs universitaires autour de thématiques transverses.

Outre l'accompagnement à la mise en œuvre des schémas directeurs, ce troisième séminaire offre l'opportunité de mettre en relation les publics intermétiers de l'ESR. Entre 70 et 100 personnes ont ainsi été invitées à collaborer, échanger et produire ensemble un livrable, fruit de leur intelligence collective. Ce troisième événement du genre té-

Sous l'impulsion de Benoît Laignel, haut fonctionnaire au développement durable du MESRE, cette rencontre coorganisée avec l'Amue, a nourri des temps d'échanges, d'inspiration et de coconstruction d'une grande richesse, réservés aux cadres de direction, directeurs généraux des services, vice-présidents, directeurs de composantes et enseignants-chercheurs, entre autres. Au programme :

- **participer à des tables rondes**, témoignages inspirants et partages d'expériences pour découvrir les réussites, défis et bonnes pratiques dans la mise en œuvre des SD-DDRS ;
- **contribuer à des ateliers collaboratifs** et des sessions interactives pour concevoir des solutions adaptées aux enjeux climatiques et sociétaux ;
- **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 partenariats avec les territoires ;
- **développer un leadership durable** pour impulser des changements significatifs au sein de son établissement.

Dans le prolongement de cet événement, l'Institut réfléchit aux possibilités d'accompagner certains établissements de façon plus opérationnelle, et expérimente, en ce sens, un nouveau mode de collaboration avec l'Université de Poitiers sur l'articulation entre formation à l'IH2EF et formation sur site.

Anticiper et prévenir les ingérences étrangères

Dans un contexte de compétition scientifique mondiale, de tensions géopolitiques, d'entrisme, de prosélytisme et de partenariats déséquilibrés, les ingérences étrangères, souvent difficiles à détecter, prennent des formes multiples et sont **un enjeu stratégique pour les établissements de l'ESR**.



Face à l'intensification de la compétition scientifique et technologique mondiale, l'IH2EF contribue à installer, pas à pas, une véritable culture de vigilance au sein de l'écosystème éducatif et de l'ESR.



Fabien Marmonier-Lechat, expert responsable de cycles de formation

C'est pourquoi l'IH2EF a organisé mi-décembre **une 2^e édition de sa formation « Anticiper et prévenir les ingérences étrangères dans les établissements de l'ESR »**. Le dispositif réunissait 50 cadres dirigeants de l'ESR (des composantes universitaires, laboratoires, délégations du CNRS¹⁸...) afin de renforcer leur capacité à concilier ouverture scientifique, liberté académique et protection

des intérêts stratégiques des établissements.

Fruit d'une mission « intelligence économique » lancée en 2023 par l'IH2EF, en partenariat avec l'IAE de Poitiers et trois chercheurs reconnus, cette formation s'inscrit dans le prolongement des alertes récentes. En juin 2025, une note « ingérence économique » de la DGSJ¹⁹ rappelait les risques d'espionnage scientifique, de pressions ou de manipulations via des collaborations et des mobilités internationales, soulignant l'importance d'une vigilance accrue dans les laboratoires et unités de recherche.

Elle combinait webinaires et séminaire en présentiel, avec notamment une table ronde offrant des regards croisés d'experts reconnus :

- **Lucile Desmoulins**, maîtresse de conférences en sciences de l'information et de la communication, responsable du master « Influence, lobbying et médias sociaux » (ILMS) sous mention « Intelligence économique », université Gustave-Eiffel, laboratoire DICEN IDF ;
- **Sacha Houlié**, député de la Vienne et rapporteur de la loi du 25 juillet 2024 visant à prévenir les ingérences étrangères en France ;
- **Frédéric Périssat**, recteur de l'académie de Poitiers et ancien préfet.

L'IH2EF a également ouvert la formation, pour la première fois, aux personnels d'encadrement d'autres ministères ou de la fonction publique territoriale, confrontés aux enjeux des risques liés à une administration ou un territoire susceptible d'être concerné par des ingérences dans l'enseignement universitaire ou la recherche.

Une troisième session de cette formation est à l'étude pour 2026, dans un format renouvelé et à destination d'un public plus large.

LA FORMATION DES CADRES DE L'ESR CONSTITUE-T-ELLE UN LEVIER DÉCISIF POUR PRÉVENIR DURABLEMENT LES INGÉRENCES ÉTRANGÈRES ?

Sacha Houlié, député de la Vienne et rapporteur de la loi du 25 juillet 2024 visant à prévenir les ingérences étrangères en France, répond :

« La formation des cadres participe à démocratiser la connaissance des risques encourus et à créer une véritable communauté nationale favorisant la défense du potentiel scientifique et technique de la nation. Compte tenu du risque élevé d'exposition aux risques d'ingérences étrangères de l'ESR, les services de renseignement français coordonnent avec le MESRE un plan d'action dédié au renforcement et au suivi des structures et organismes de recherche les plus stratégiques. »

18 Centre national de la recherche scientifique

19 Direction générale de la Sécurité intérieure



La formation vise une finalité claire : renforcer la capacité des établissements à concilier ouverture scientifique et protection de leurs intérêts, en transformant un sujet de risque en levier de pilotage responsable. Elle fait également la part belle aux échanges entre pairs, dont la diversité des profils favorise les coopérations.



Terry Zimmer, enseignant-chercheur en veille informationnelle

Cette session, conçue pour des cadres en exercice, a proposé un récit intelligible des ingénieries auxquelles l'ESR est exposé – depuis les coopérations asymétriques jusqu'aux tentatives de captation de savoir-faire – afin d'éclairer les arbitrages stratégiques au niveau d'un établissement. Elle a aussi fait le lien entre gouvernance et mise en

œuvre : comment structurer une politique interne de prévention, articuler les obligations réglementaires avec les impératifs de coopération scientifique, bâtir des circuits de veille, etc. Enfin, elle a permis d'outiller les cadres avec des études de cas, des retours d'expérience, des trames de protocoles et d'exercices d'aide à la décision qui permettent aux participants de repartir avec des méthodes concrètes et transférables dans leurs contextes.

Des formations dédiées aux cadres de l'ESR

Dans un cadre de formation spécialement mis en place pour favoriser à la fois les exigences métiers et une logique intermétiers, l'Institut a développé aux côtés de l'Amue quatre modules d'adaptation à l'emploi et un cycle triennal de professionnalisation destinés aux cadres du MESRE.

L'adaptation à l'emploi

Il existe quatre modules de formation d'adaptation à l'emploi :

- **La formation d'adaptation à l'emploi commune** (« Prise de fonction des cadres administratifs supérieurs des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche ») pour les agents comptables, directeurs des achats, directeurs de cabinet, directeurs des affaires financières, directeurs des ressources humaines, directeurs des systèmes d'information et numérique, directeurs du patrimoine immobilier, directeurs des affaires juridiques.
- **La formation d'adaptation à l'emploi des DGS**²⁰ (« Les clés d'une prise de responsabilité »).
- **La formation des directeurs et directrices d'UFR**²¹ (« Exercer la fonction de directeur/directrice d'UFR »).
- **La formation des conseillers et conseillères de prévention des établissements** (« Formation initiale des conseillers de prévention »).

Le cycle de professionnalisation

Un nouveau cycle triennal de professionnalisation²² a également été déployé, dont la première année est thématique, pour la première fois, sur la question spécifique de la maîtrise des risques. En effet, cette année a émergé le besoin de travailler sur une thématique commune aux différents métiers de l'ESR pour renforcer l'approche transversale entre les différents métiers de l'enseignement supérieur. Ce nouveau cycle de formation en présentiel, porté conjointement par l'Amue et l'IH2EF pour la période 2025-2028, propose à la fois des modules par métier et des séquences intermétiers.

20 Directrices ou directeurs généraux des services

21 Unité de formation et de recherche

22 Le parcours de professionnalisation est conçu par l'ensemble des acteurs réunis en comité de pilotage sous l'égide du secrétariat général des deux ministères (MEN) et MESRE) : 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).

595

personnes formées sur site

98

personnes formées hors site

Dans le cadre de

19 DISPOSITIFS



L'IH2EF a l'ambition de saisir d'autres opportunités pour former les publics variés de l'ESR, au-delà des dispositifs cités ci-dessus.

Il s'inscrit ainsi dans une stratégie d'élargissement à de nouveaux publics en favorisant la transversalité.



Julie Voltaire, ingénieure de formation et coordinatrice des formations de l'enseignement supérieur et de la recherche

Ce thème s'explique également par le contexte de transformation profonde de l'ESR, les établissements étant confrontés à une intensification et une diversification des risques: cybermenaces, tensions budgétaires, exigences accrues de conformité ou encore enjeux de sécurité. Face à ces évolutions, la professionnalisation des cadres apparaît comme un levier stratégique pour sécuriser l'action publique et renforcer la qualité du pilotage.

Des parcours spécifiques

L'IH2EF a renforcé sa capacité à proposer des parcours de formation en management sur mesure, en adaptant pour l'ESR son module fondamental de 10 compétences, notamment dans sa partie « Témoignages », initialement destiné à l'enseignement scolaire. En a résulté le projet de création de parcours en autoformation pour les encadrants de l'université et des laboratoires de Poitiers. L'IH2EF est aujourd'hui capable de répondre efficacement à des sollicitations, spécifiques et variées, d'institutions de l'ESR. Plusieurs demandes sont en cours d'exploration, comme celles de l'école doctorale de Pau, Erasmus+ ou certaines directions de Crous²³.

En outre, des cycles de conférences sur le management ou la direction générale des ressources humaines sont organisés par l'IH2EF répondant à des besoins de réactivité sur certains sujets, par exemple l'IA, mais aussi de massification des formations, les webconférences étant un moyen de sensibiliser un large public, autour de 800 personnes par session. Ces cycles portés par des intervenants de haut niveau contribuent au rayonnement de l'Institut, auprès de relais d'opinion et de nouveaux publics d'une sphère éducative élargie.



Une nouvelle chaire universitaire dédiée au pilotage éducatif

L'IH2EF porte un projet de recherche, mis en place en 2020 avec l'Université de Poitiers et Docaposte (logiciel Pronote) dans le cadre de France 2030. Ce projet s'est accéléré avec la création d'une chaire de professeur junior sur les « données de l'éducation ». Cette évolution structurante a permis à l'IH2EF d'accueillir trois doctorants dont le travail consiste à **améliorer la compréhension de l'impact du pilotage par la donnée des établissements sur la réussite des élèves.**

Basée à l'Université de Poitiers, la chaire a la responsabilité de superviser les études liées à ces jeux de données dans la perspective de construire **un simulateur de pilotage des établissements** d'ici trois ans, en s'appuyant à la fois sur les données de la DEPP²⁴ et celles fournies par Docaposte, ainsi qu'à partir du recueil des données locales au sein des territoires, ceci afin d'arriver à des modélisations plus fines.



À terme, la chaire pourra accueillir d'autres doctorants afin d'approfondir la thématique et possiblement être le point de départ de la création d'un laboratoire autour de la science de l'éducation dédié au pilotage des cadres de l'Éducation.



Sylvain Bégué, directeur adjoint de l'IH2EF

À partir d'un échantillon d'une centaine d'établissements, ces projets de recherche visent à identifier et à mesurer la pertinence des indicateurs qui ont un impact sur la réussite des élèves, comme la constitution des équipes enseignantes, l'organisation de l'emploi du temps, ou le taux de passage de la 6^e à la 3^e. Pour mener à bien cette mission,

l'IH2EF et l'université sont adossés à deux laboratoires de recherche de Poitiers (le CeRCA²⁵-CNRS et Techné²⁶-Lab), ce qui permet de répartir les études en deux pôles : l'un autour de la science de la donnée et des statistiques, l'autre – plus qualitatif – autour des sciences de l'éducation, incluant des enquêtes de terrain auprès des personnels encadrants afin d'observer leurs pratiques et de mieux mesurer leur capacité d'agir.



24 Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance

25 Centre de recherches sur la cognition et l'apprentissage

26 Technologies numériques pour l'éducation





02

Revue archiver

UN HUB ÉDUCATIF

MOBILISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

En développant des collaborations, en provoquant des rencontres entre pairs, en créant des événements, en visant de nouveaux publics, donc en jouant un rôle de catalyseur des communautés éducatives, l'IH2EF cultive son pouvoir de « mettre en relation ». Le lieu même de l'Institut offre des opportunités régulières pour croiser les regards et les pratiques, créant ainsi une valeur collective unique permettant à l'ensemble des acteurs de l'éducation et de l'enseignement d'appréhender les enjeux stratégiques présents et à venir.

Fédérer les acteurs éducatifs sur des thématiques ciblées

Le cycle de conférences de la formation initiale élargit ses publics

Une diffusion élargie aux promotions précédentes et à de nouveaux publics

Dans le cadre de la formation initiale, l'IH2EF a conçu un cycle de conférences pour proposer à ses stagiaires (lauréats des concours de personnels d'inspection et de direction de l'Éducation nationale) des temps de réflexion leur offrant une prise de hauteur sur les grands enjeux éducatifs. Ainsi, ils bénéficient d'un dispositif hybride de conférences en présentiel (lors des séminaires de la formation initiale) et/ou à distance, chaque mercredi après-midi.



Intégré à la formation initiale, le cycle de conférences propose au large public des personnels de direction et inspecteurs l'opportunité rare de prendre de la hauteur sur les grandes perspectives éducatives. C'est aussi l'occasion pour l'Institut d'exercer sa capacité à livrer une réflexion de haut niveau sur le pilotage éducatif, notamment en lien avec son cycle des hautes études.



Thierry Morin, ingénieur de formation et ingénieur pédagogique

Ce cycle a été conçu avec un calendrier et des contenus parfaitement alignés sur le parcours de formation à la prise de poste.

Sont ainsi proposées, lors de chaque présentiel réunissant 350 stagiaires à l'Institut, des conférences articulées avec les thématiques de la formation : la prise de fonction et la posture professionnelle (septembre-octobre 2025), la réussite des élèves (février 2026), le

leadership (mars-avril 2026). Ces conférences sont aussi accessibles à distance sur la plateforme Magistère, tout comme les autres webconférences diffusées chaque mercredi après-midi (et disponibles en replay), autour de thématiques comme l'éthique, la posture du cadre, les évaluations nationales et internationales, les exigences du métier d'encadrement.

En complément de chaque conférence, les stagiaires ont accès à une sélection documentaire riche et rigoureuse, mise à disposition par le CRD²⁷ de l'Institut.

Pour chaque promotion, ce sont plus de 1 000 personnels d'encadrement qui ont la possibilité de compléter leur formation initiale en assistant à ces conférences auxquelles, pour la première fois en 2025, viennent s'ajouter les stagiaires des deux promotions précédentes (Jacques-Delors et Colette-Besson) dans le cadre de la formation continuée, ainsi que de nouveaux publics comme les attachés d'administration en formation initiale (par exemple les secrétaires généraux d'établissement).

Une mutualisation avec le cycle des hautes études

L'Institut renouvelle chaque année au moins un tiers des conférences de ce cycle, en modifiant la thématique et/ou en proposant de nouveaux intervenants (inspecteurs généraux, chercheurs, DASEN, recteurs, professionnels de haut niveau).

Autre nouveauté cette année 2025-2026, deux conférences ont été conçues en lien direct avec le cycle des hautes études de l'Institut : l'une sur **l'orientation des élèves** (décembre 2025), l'autre sur **l'autonomie et la responsabilité des personnels encadrants** (prévue en mars 2026). Ainsi, l'IH2EF a pu faire bénéficier ses stagiaires en formation initiale de la richesse du travail réflexif et prospectif du cycle des hautes études engagé dans l'observation des transformations éducatives, notamment au travers de témoignages directs de chercheurs et d'auditeurs. Pour cela, l'Institut a imaginé un format différent et plus interactif comprenant 45 minutes de conférences et un temps dédié aux témoignages et aux questions/réponses plus long.

Le séminaire des DASEN



Les DASEN, en interaction continue avec les personnels de direction des établissements et les corps d'inspection, sont les mieux placés pour définir leurs besoins en formation à la fois initiale et continue, et sont eux-mêmes prescripteurs de la formation des cadres. Ce séminaire constitue pour eux une occasion unique de « faire corps » avec leurs pairs et de partager leurs expériences, en s'enrichissant de la variété des interprétations locales des politiques nationales.



Sylvain Bégué, directeur adjoint de l'IH2EF

Comme chaque année au printemps, l'IH2EF a accueilli un séminaire stratégique réunissant les DASEN, acteurs incontournables qui assurent la cohérence du pilotage pédagogique au niveau du département et portent les politiques éducatives.

Organisé en lien étroit avec la DE, l'IGESR, la DGESCO et la DEPP, ce rendez-vous annuel a permis de mobiliser les DASEN autour des priorités de la rentrée et

des objectifs de l'année 2025-2026 au regard d'un changement de culture mobilisant confiance, initiative et responsabilité.

Dans cet objectif, Charles Torossian, directeur de l'IH2EF, et Raphaël Muller, directeur de l'encadrement, ont accueilli 92 DASEN lors de la cérémonie d'ouverture en mai 2025. Parmi 32 intervenants, Élisabeth Borne, ministre d'État, ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Caroline Pascal, directrice générale de l'enseignement scolaire ou encore Magda Tomasini, directrice de la DEPP, sont venues enrichir l'événement, constitué par ailleurs de temps pléniers à l'amphithéâtre Marie-Curie et de temps en constellation au CRD.

Parmi les thématiques principales abordées : le climat scolaire en France (constat statistique et perspectives internationales), les évaluations nationales et la stratégie pédagogique, la nécessité de créer un environnement serein dans les écoles et les établissements, l'inclusion scolaire et l'orientation des élèves.

27 Centre de la ressource et de la donnée

Professionaliser les formateurs

Chaque année, environ 100 nouveaux experts associés sont recrutés par l'IH2EF (deux commissions par an) en lien avec les DAFPE et sur avis des recteurs. L'IH2EF se mobilise pour optimiser ce vivier d'expertise en fonction des besoins en formation des personnels d'encadrement, les former en continu et valoriser leur expérience par une certification possible de leur expertise.

Aux côtés d'autres intervenants ponctuels, professionnels de haut niveau et chercheurs, les experts associés de l'Institut ont un statut à part et constituent un vivier de **650 personnes-ressources**. Ils s'engagent dans la formation au sein de l'IH2EF avec une lettre de mission de trois ans, renouvelable une fois. Un renouvellement significatif de 350 experts associés a eu lieu en 2025 (trois ans après la création du statut en 2022).

Assumant sa « responsabilité employeur », confortée par la certification Qualiopi, l'Institut accompagne les experts métiers par un parcours de développement professionnel assurant leur montée en compétences, qui bénéficie aussi bien à la qualité des formations à l'Institut qu'à celles déployées en académie²⁸.

650

Nombre total des experts associés

2022

Date de création du statut d'expert associé

100

Nombre d'experts associés recrutés chaque année

10

Nombre de jours de formation dispensés à l'IH2EF par an et par expert associé

En mai, un séminaire d'intégration de trois jours à l'Institut, baptisé « Développer les compétences d'expert associé », a permis aux nouveaux experts associés de comprendre les enjeux de l'Institut, de s'approprier les espaces de formation, de maîtriser les principes de l'andragogie, ainsi que d'intégrer une réflexion prospective, avec des temps de travail dédiés à l'IA.



Pour accueillir les nouveaux experts associés au printemps, l'IH2EF a fait un pas de côté en concevant un sonorama²⁹ et un escape game pour les familiariser avec l'Institut dans une approche moins conventionnelle. Cette ludification était aussi l'occasion de renouveler leur enthousiasme pour l'IH2EF, en lien avec l'andragogie qui, dans certains cas, peut s'autoriser d'autres méthodes de formation.



Marion Drecq, chargée de formation

En complément du séminaire (séance plénière et ateliers), un parcours d'autoformation a été conçu pour les formateurs de personnels d'encadrement, autour de quatre grandes compétences clés, à l'issue duquel ils obtiennent un badge de professionnalisation (prérequis pour devenir formateur en académie).



Cette année, nous avons ouvert l'accès en ligne des conférences de la formation initiale aux nouveaux experts associés et nous réfléchissons aux moyens de l'élargir à l'ensemble du vivier des formateurs de l'Institut. Les experts peuvent aussi accéder à des contenus en microlearning pour approfondir des thématiques choisies, à leur rythme.



Maggy Lechat, experte responsable de cycles de formation

28 Très souvent, les experts associés sont également formateurs en académie.

29 Diffusion d'extraits musicaux choisis

Pour favoriser une montée en compétences continue, les experts associés bénéficient par ailleurs de **parcours de formation ciblés**, construits en fonction des besoins de l'Institut et des profils des experts associés, de « **rencontres des experts associés** » trois ou quatre fois dans l'année, pour échanger sur des thématiques portées par l'IH2EF, et d'une **lettre d'information** qui leur est spécifiquement adressée.

Avec cette volonté de mieux valoriser le rôle de formateur des experts associés, une réflexion est menée par l'Institut sur une possible certification de leurs compétences sous la forme d'un diplôme universitaire.

ON VALIDE !

Les experts associés



Offrir un lieu de rencontre et de partage des savoirs

Le pôle transmédia : la qualité des contenus au service des apprenants

Face au développement croissant du nombre de ses formations, l'IH2EF a décidé de systématiquement diffuser en direct ou en replay, avec une grande réactivité, l'ensemble des webinaires adossés aux parcours de formation (cycle de conférences de la formation initiale, gestes RH des encadrants, cycle sur l'IA, etc.).

Une réorganisation du pôle transmédia sur la production des ressources a permis de renforcer les deux canaux d'information phares de l'Institut – l'émission « **Au périscope** » et le **film annuel** – ainsi que d'intégrer une nouvelle collaboratrice centrée sur la production de contenus animés en motion design au profit des formations. Le pôle transmédia est par ailleurs particulièrement sollicité, aux côtés des ingénieurs de formation de l'Institut, afin de poursuivre la production de ses séries audiovisuelles ou audio, parmi lesquelles son émission « **Au périscope** », qui revient chaque mois, aux côtés d'experts institutionnels et d'acteurs de terrain, sur des sujets d'actualité pour les cadres éducatifs.

392

intervenants captés

265

productions audiovisuelles

1 HEURE D'ÉMISSION

« **Au périscope** » chaque mois

**PLUS DE 100 000 VISIONNAGES
ET ÉCOUTES PAR AN**

pour les deux séries de podcasts

« **Au périscope** » et

« **Le film annuel de l'IH2EF** »



RESSOURCES LES PLUS CONSULTÉES³⁰

- « L'éducation à la vie affective et relationnelle, et à la sexualité » (102 887 visites)
- « La santé mentale des jeunes » (4 600 visites)
- « Le développement des compétences psychosociales » (8 808 visites)
- « L'École inclusive » (5 111 visites)

Deux dossiers thématiques remarquables ont été produits sur la fonction RH des cadres éducatifs : « Le partage de la fonction ressources humaines entre DRH et encadrants » (février), « Autonomie et responsabilité des cadres » (juillet), en lien avec le cycle des hautes études.



2025 a été l'occasion de poursuivre le développement de deux projets validés : la création d'un tableau de bord statistique pour suivre l'évolution de la consultation des ressources, et le renforcement de l'accessibilité du site de l'IH2EF aux personnes en situation de handicap visuel ou auditif.

Nous avons aussi procédé à une étude approfondie des ressources les plus consultées pour définir les lignes de force et les priorités pour les productions à venir.



Aline Felaco, webmestre

Le centre de la ressource et de la donnée au cœur de l'ingénierie de formation

Le centre de la ressource et de la donnée (CRD) occupe une place essentielle dans les axes du projet stratégique 2022-2027 de l'IH2EF en contribuant à l'excellence de ses formations, en étant acteur du développement des ressources numériques et de l'approche « service » centrée sur les usagers.



Je considère qu'un CRD doit faciliter la médiation au savoir dans toutes ses dimensions. C'est un lieu central au sein de l'Institut, où l'on collabore, on se pose pour réfléchir et mettre en perspective ses propres pratiques, ce qui contribue directement à l'enrichissement de ses compétences.



Marie-Eve Charpentier, médiatrice responsable de coordination du CRD

L'arrivée d'une nouvelle responsable du CRD a été l'occasion de procéder à un état des lieux et une enquête auprès des usagers internes et externes du pôle qui a résulté en **une charte documentaire et un projet de service**. Cette analyse a permis de faire émerger des points forts comme la

modularité et l'innovation du lieu, propices aux échanges, mais aussi de pointer une marge de progression nécessaire quant à l'accueil physique pour guider les usagers dans l'utilisation des ressources.

En ce sens, une dynamique collective a permis de construire un projet de service pour renouveler l'offre proposée au sein de l'Institut à ses publics et ses visiteurs tout en s'inscrivant dans son projet stratégique 2022-2027 dont l'objectif est de mettre en œuvre un « numérique raisonné et responsable » au service de la formation. **L'objectif est de garantir une offre documentaire adaptée et de qualité, favorisant l'innovation, la mutualisation des pratiques et l'accompagnement de chaque acteur dans sa montée en compétences.**



Outre les fonctions traditionnelles d'un centre de ressources (emprunt, consultation de ressources physiques ou numériques, veille sur les actualités et scientifique), le CRD est un lieu ouvert qui a vocation à proposer des rendez-vous en groupes restreints qui sont l'occasion d'échanger avec des invités experts autour des enjeux actuels du système éducatif.



Marie-Eve Charpentier, médiatrice responsable de coordination du CRD

Un groupe de travail transversal constitué autour de ces enjeux a permis de dégager quatre axes de développement :

- **Optimiser les services documentaires et l'expérience usagers** en « nettoyant » le fonds et en l'enrichissant autour de l'ingénierie de formation, et **faciliter l'autonomie et l'amélioration de l'accueil** (implantation d'une borne de prêt automatique, mise en place d'outils de médiation (guides, tutoriels), nouveaux dispositifs d'accompagnement personnalisés)).
- **Améliorer l'offre événementielle** avec une programmation annuelle structurée de conférences, d'ateliers, d'expositions, qui favorisent la participation de tous les publics, et **déployer des outils de communication** pour rendre plus visibles les événements et ressources liées (newsletters, tutoriels vidéo, affichage au CRD, relais sur le portail documentaire).
- **Améliorer la veille documentaire et stratégique** en déployant progressivement un dispositif de veille collective thématique et en produisant des livrables adaptés : bulletins de veille thématique, notes de synthèse, infographies, guides, appui à la décision stratégique et à l'évaluation Qualiopi.



LE LAB 115 : UNE VITRINE TECHNOLOGIQUE POUR TESTER DES MÉTHODES NOVATRICES

L'IH2EF a décidé d'ouvrir, au sein du centre de la ressource et de la donnée, le Lab 115 un tiers-lieu de formation et d'innovation, né du travail collectif d'ingénieurs de formation, experts numériques et acteurs du développement professionnel.

Innovation, expérimentation et simulation sont les clés d'entrée du Lab 115 qui offrira prochainement la possibilité à tous les publics de l'Institut de tester en situation réelle des technologies de pointe dans l'exercice de leur fonction.

Cette année a permis à l'IH2EF de former un groupe de travail chargé de définir des objectifs mesurables et de mener des expérimentations (POC³¹) sur des dispositifs, et d'en évaluer leur mise en service auprès du public. Deux modules qui s'appuient sur la réalité virtuelle, l'un pour s'entraîner à prendre la parole en public et l'autre pour simuler un entretien, ainsi que des agents conversationnels d'IA constituent les premières briques de l'offre du Lab 115 dont l'inauguration auprès des personnels d'encadrement est programmée pour septembre 2026.

La programmation d'événements au CRD permet, dans un format court et avec un temps d'échange apprécié, de croiser les regards et les pratiques sur des thématiques en lien avec la formation des corps encadrants de l'éducation.

Cette année, ont ainsi été accueillis **Aziz Jellab**, administrateur de l'État, inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche et professeur des universités associé à l'INSEI, **William Marois**, recteur de la région académique Pays de la Loire et recteur de l'académie de Nantes, **Frédéric Bablon**, inspecteur d'académie et directeur académique des services de l'Éducation nationale ainsi que le capitaine de frégate **Bertrand Gori**, à l'occasion des 400 ans de la Marine nationale.

Un hub d'accueil pour les acteurs de la sphère éducative



Notre stratégie consiste à réinvestir les locaux de l'Institut en accueillant des publics nouveaux et différents, à des périodes où le site est moins fréquenté. Nous choisissons d'accueillir des événements qui ont du sens avec le positionnement de l'Institut, à la demande soit d'acteurs de la sphère publique ou éducative soit d'acteurs locaux ancrés sur notre territoire.



Nicolas Genre, secrétaire général de l'IH2EF

de FLE (français langue étrangère) et de DNL (discipline non linguistique), coordinateurs pédagogiques, personnels de direction d'établissement basés à l'étranger, etc. L'IH2EF a géré la programmation de l'événement sur quinze jours en deux sessions, avec l'appui de partenaires comme le Crous ou l'association de proximité Salut l'artiste.

2025 a également été l'occasion pour l'Institut de s'ouvrir davantage sur l'extérieur en accueillant de nouveaux publics en marge de son activité principale de formation.

Ainsi, l'IH2EF a accueilli le **BELC**³², formation mise en œuvre par FEI³³, et ses 230 participants, acteurs de la diffusion du français dans le monde : enseignants

Dans la même dynamique, l'IH2EF a accueilli plusieurs autres événements comme le séminaire annuel de **l'Union nationale du sport scolaire** en septembre (répondant au souhait de réunir 180 cadres départementaux et régionaux dans un lieu symbolisant la formation des cadres de l'Éducation), **le séminaire annuel des cadres de la CNAF**³⁴ (cadres responsables des RH), la réunion du **Centre des jeunes dirigeants de la Vienne**, ou encore la soirée-conférence pour **l'Inter-association des métiers de l'entreprise (IAME)**.

Si elle vise d'abord la valorisation du patrimoine bâti de l'État et des structures d'accueil de l'IH2EF, cette stratégie permet aussi de financer en autonomie des chantiers permettant d'améliorer le bien-être au travail des agents de l'Institut et des publics accueillis³⁵. Des sollicitations régulières d'acteurs de la fonction publique pour accueillir leurs événements motivent l'Institut à pérenniser cette démarche dans les années à venir.

Incuber et diffuser l'innovation pédagogique

Expérimenter les technologies au service de l'éducation

La capacité de l'IH2EF à pouvoir synthétiser la recherche et la croiser avec toutes les communautés éducatives agissantes confirme son positionnement d'institut. Il fonctionne comme un collectif en mesure d'aborder librement des questions à forts enjeux, tout en respectant les orientations principales des politiques éducatives. Dans une démarche prospective, l'IH2EF explore des thématiques et organise des groupes de travail communautaires en étroite collaboration avec le milieu de la recherche. Plus encore, **l'Institut a la capacité d'opérationnaliser cette production réflexive générée collectivement, en la transformant en formations tournées vers l'action.**

32 Bureau d'études des langues et des cultures

33 France Éducation International

34 Caisse nationale des allocations familiales

35 Voir page 50 « Chantiers internes participatifs »

Des parcours pédagogiques innovants pour toute la communauté éducative



Campus Numeria est un nouvel espace de 2 200 m², aménagé dans le pavillon emblématique du parc du Futuroscope, destiné à présenter au grand public et aux communautés éducatives « l'école du futur ». Après une journée test prévue le 1^{er} avril 2026, Campus Numeria devrait être inauguré le 11 juin 2026.



Campus Numeria offre une opportunité unique pour l'IH2EF de présenter son expertise en matière d'ingénierie de formation à un public très large gravitant autour des questions éducatives. Tous nos publics, aussi bien stagiaires de la formation initiale qu'inspecteurs d'académies ou personnels de direction, pourront bénéficier, à deux pas de l'Institut, d'un showroom sur les technologies de pointe en matière de pédagogie.



Dominique Quéré, responsable des relations internationales et de Poitiers capitale de l'éducation

Soutenu par France 2030 avec un financement de 11,7 millions d'euros, ce projet ambitieux réunit de nombreux partenaires, acteurs engagés³⁶ dans l'apprentissage numérique, scientifique, citoyen et professionnel sous l'angle des nouvelles technologies. Campus Numeria, lieu d'expérimentation, proposera à toutes les communautés éducatives (élèves, corps enseignants, personnels de formation de l'Éducation nationale) et au grand public (sur réservation) des innovations technologiques en matière d'éducation. Il devrait accueillir chaque année 10 000 scolaires, 2 000 professeurs et familles pour leur faire découvrir et penser autrement des sujets comme les mécanismes du cerveau, la place des filles dans les métiers de la tech, de l'industrie et du numérique.

Des ateliers sur mesure pour les élèves

Seront accessibles plusieurs ateliers et parcours ludo-pédagogiques modulables, coconçus par des pédagogues et des acteurs du monde de la recherche et de l'entreprise, en lien avec un comité d'éthique. Ils seront adaptables aux élèves et aux personnels éducatifs (formations en lien avec les EAFC, l'IH2EF et le ministère de l'Éducation nationale) :

- « Bien-être en ligne » (cycle 1 et CP), axé sur la santé numérique et les compétences psychosociales ;
- « En quête de données » (cycles 3 et 4) sensibilise à la gestion des métadonnées et à la sobriété numérique ;
- « Cognitions » (cycle 2 à lycée) explore le fonctionnement du cerveau et des processus mentaux ;
- « Bâtiment connecté » (lycée) aborde la gestion intelligente des bâtiments via des capteurs et l'IA ;
- « Découverte des métiers » (cycle 4), immersion dans divers métiers via des vidéos, des jeux et *Minecraft* ;
- « Robotique » (tous les cycles), initiation à la programmation robotique ;
- « Intelligence artificielle » (collège et lycée), découverte des algorithmes et mythes liés à l'IA ;
- « Les gestes qui sauvent » (cycle 4 et lycée), formation aux premiers secours via la réalité virtuelle.

Campus Numeria offre à l'IH2EF une opportunité supplémentaire de proposer à ses publics de renforcer leurs compétences numériques au service de l'éducation, notamment en expérimentant des dispositifs comme la réalité virtuelle. Très investi dans le projet, l'Institut a notamment développé un outil de simulation virtuelle sur la prise de parole en public qui pourra être testé *in situ* en petits groupes par des enseignants et des corps dirigeants de l'éducation.

36 IH2EF, académies dont académie de Poitiers et région académique Nouvelle-Aquitaine, laboratoires scientifiques, entreprises technologiques, Département de la Vienne, SEML Patrimoniale de la Vienne, Région Nouvelle-Aquitaine, Université de Poitiers, ISAE-ENSMA, etc.

Mener un entretien managérial en réalité virtuelle



Les nombreuses phases de tests menées à l'Institut ont toutes démontré une chose : le dispositif engage pleinement et immédiatement le participant. L'exercice immersif le projette dans un environnement scolaire (un bureau, une classe) face à l'enseignant qu'il reçoit ; il est en situation d'appliquer des stratégies argumentatives comme s'il y était !



Cédric Couvrat, ingénieur d'e-formation

Dans l'exercice de leur fonction, les cadres, personnels de direction ou d'inspection font acte de management, notamment lors d'entretiens avec les enseignants sur leur gestion de classe ou leurs méthodes pédagogiques. Dans ce contexte, l'IH2EF travaille depuis quelques années au développement d'un outil de simulation innovant

à l'efficacité démontrée : équipé d'un casque de réalité virtuelle et muni d'un capteur à main, l'apprenant s'entraîne en situation réelle (durant dix minutes par séquence) à mener un entretien face à différents personnages et selon plusieurs scénarios nourris par l'IA. Équipes techniques et experts associés ont travaillé de pair pour ajuster et tester les contenus du dispositif pendant plus de six mois.

Autre atout, les contenus et personnages du dispositif adoptent une posture neutre et non biaisée, capable de générer des réactions inattendues et émotionnelles, contrairement aux interactions réelles entre pairs (comme le jeu de rôle) souvent influencées par la bienveillance. Cette modalité spécifique viendra compléter les formations (initiale ou continue) au sein d'ateliers spécifiquement organisés au Lab 115 ou lors d'une visite de Campus Numeria au Futuroscope.



Un cycle de webconférences sur l'IA

Dans un contexte où l'introduction de l'IA dans les fonctions de direction interroge fortement les cadres de l'Éducation nationale (personnels de direction et corps d'inspection), l'Institut s'empare de ce sujet majeur et s'entoure d'experts reconnus en proposant un cycle de webconférences consacrées au pilotage de l'IA dans l'éducation.

À raison d'un à deux webinaires par mois, ce dispositif répond à un besoin croissant de repères, d'analyse et de régulation dans un environnement technologique qui évolue rapidement. Il est la continuité logique du travail mené en 2024 par l'Institut avec le laboratoire Techné auprès d'un panel d'inspecteurs et d'inspectrices pour construire un référentiel de formation à l'IA pour les corps d'inspection en première intention, et possiblement déclinable pour les personnels de direction d'établissement.



En rupture avec le fonctionnement habituel de l'IH2EF qui développe et teste des formations nationales pour ensuite les proposer au déploiement en académie, ce cycle de webinaires a été construit dans une collaboration territoriale pour ensuite l'ouvrir au national.



Nicolas Ménagier, adjoint à la cheffe du département expertise et partenariats

Ce cycle s'articule étroitement avec la stratégie menée par la région académique de Nouvelle-Aquitaine, laquelle s'est engagée parallèlement dans une démarche de formation à l'IA auprès des personnels de direction de son territoire, offrant ainsi une convergence féconde entre ambition nationale et ancrage territorial.

Articulé autour de huit webinaires d'1h30 (le premier s'est déroulé le 17 décembre 2025), le cycle propose une réflexion à la fois stratégique et opérationnelle en combinant trois approches complémentaires :

- **une approche métier et instrumentale**, illustrée par des pratiques concrètes et des retours d'expérience de pairs ;
- **un apport scientifique**, qui éclaire les enjeux cognitifs, éthiques et organisationnels de l'IA grâce aux apports de chercheurs et spécialistes ;
- **une dimension managériale**, orientée vers le développement du leadership et la conduite du changement.

Les thématiques couvrent l'ensemble des dimensions du pilotage de l'IA, notamment les enjeux éducatifs, les transformations des gestes professionnels ou encore l'accompagnement des équipes. Chaque séance est disponible en replay sur le site de l'Institut.



ON VALIDE !

Former les cadres au pilotage de l'IA







IH2EF

03



UN INSTITUT EN TRANSFORMATION

PROMOUVOIR L'EXCELLENCE EN EXTERNE ET EN INTERNE

Avec l'ambition de viser l'excellence à tous les niveaux de son fonctionnement, l'IH2EF est une organisation engagée dans l'amélioration continue de ses pratiques et outils internes. Cette année encore, l'IH2EF a mobilisé des groupes de travail transversaux pour optimiser l'accueil de ses publics et répondre à ses besoins de professionnalisation en interne. La certification Qualiopi de l'Institut en août a marqué un tournant dans sa dynamique centrée sur la qualité, la communication intermétiers et le partage de compétences au service de ses publics.

Prioriser l'accueil des publics

Mieux qualifier les publics
pour mieux cibler
l'information

Un enjeu de personnalisation

Toucher la bonne personne au bon moment et avec la bonne information nécessite de développer une stratégie de ciblage, laquelle a été amorcée en décembre 2024. En ce sens, l'Institut a engagé une réflexion profonde sur la haute qualification de ses contacts.

La cellule valorisation et communication a élaboré une plateforme éditoriale pour s'adresser spécifiquement à ses différents publics avec des lettres d'information et des campagnes d'e-mailings ciblées. À titre d'exemple, l'ensemble des stagiaires ayant suivi la formation initiale ces cinq dernières années sont désormais destinataires d'une lettre semestrielle, véritable outil de cohésion au sein de cette communauté active.

Un enjeu de recrutement

Cette stratégie de qualification des contacts permet à l'IH2EF de réaliser des campagnes de recrutement pour chaque formation autour d'un message clé, développé sur mesure pour chaque public ciblé.

Un enjeu d'influence

Qualifier des relais d'opinion ou des prescripteurs, spécifiquement concernés par une thématique et capables de relayer à leur tour une information ciblée, permet d'instaurer une communication personnalisée, individualisée et plus efficace, car corrélée à l'intérêt du destinataire. À terme, la qualification des publics accélère le rayonnement de l'Institut auprès d'acteurs influents de la communauté éducative élargie.



Pour soutenir le développement, notamment de dispositifs spécifiques, comme le cycle des hautes études, les ingénieries étrangères, les colloques, les universités d'été, les assises de la formation (en préparation), outre l'ensemble des moyens de communication (écrit, audiovisuel, publicité, réseaux sociaux...) dont nous disposons, nous avons besoin de créer un réseau à partir de l'identification et la qualification d'acteurs pertinents que nous pouvons aller toucher individuellement. C'est un enjeu stratégique pour l'Institut.



Damien Fouché,
responsable de la cellule
valorisation et communication

Automatiser les processus d'accueil des stagiaires

La logistique des formations en présentiel nécessite d'envoyer au moins un courriel à chaque participant pour encadrer son séjour à l'IH2EF, ce qui représente environ 10 000 courriels chaque année. Précédemment, un courriel au moins était donc envoyé manuellement à chaque participant, exigeant une forte disponibilité des assistantes de formation.

Dans le but d'alléger cette tâche, un groupe de travail transverse, réunissant le SIAN³⁷, la cellule valorisation et communication ainsi que le pôle des assistantes de formation, s'est constitué en 2025 afin de **répertorier l'ensemble des besoins et des scénarios d'accueil possibles**, puis de **créer des modèles éditoriaux et visuels chartés** et cohérents pour répondre à chaque besoin en priorisant les informations importantes à délivrer, et enfin de **développer un outil**



Nous avons repris toutes les informations pratiques et logistiques saisies pour chaque stagiaire par les assistantes de formation pour les intégrer aux différentes catégories de courriels chartés. En ajoutant une fonctionnalité au logiciel de diffusion des courriels, nous sommes aujourd'hui capables d'envoyer la totalité des messages aux bons destinataires d'un simple clic.



Delphine Cissé, cheffe de projet maîtrise d'œuvre

adapté pour automatiser la diffusion des différents e-mails.

À la fois plus cohérente et plus alignée sur l'image de l'Institut, l'information ainsi diffusée à chaque stagiaire lors de son séjour à l'IH2EF est désormais plus fiable et plus réactive, grâce à l'ajout d'une fonctionnalité d'automatisation sur un outil mutualisé en interne. À

la suite du test de ce dispositif par plusieurs assistantes de formation « pilotes », la fonctionnalité est désormais opérationnelle même si quelques ajustements de paramétrage d'envoi sont encore en cours.

Renforcer la communication



Dans le prolongement d'un projet préexistant qui associe les équipes de la communication, la technique et l'accueil, quatre nouveaux écrans ont été installés aux points de circulation stratégiques de l'Institut. Contribuant à la qualité d'accueil

des publics, cet affichage dynamique permet de diffuser aux stagiaires en formation dans les locaux de l'IH2EF, des informations pratiques aussi bien sur leur programme en cours que sur les événements et les ateliers à venir de l'Institut.

37 Bureau des systèmes d'information et de l'accompagnement numérique de l'IH2EF

Réinventer les process internes

Le SIAN, pôle transversal au service des projets de l'Institut

Une plateforme SOS de services pour les usagers internes

La plateforme SOS, développée par le service interne du SIAN, est accessible à tous les collaborateurs de l'Institut. Elle permet de centraliser et de gérer les demandes de services internes en lien avec les fonctions support. D'abord conçue pour gérer les demandes de dépannage informatique, cette plateforme de *ticketing* est maintenant élargie à l'ensemble des besoins des collaborateurs, pouvant concerner la maintenance, le ménage, la location de véhicule, mais également l'organisation d'un webinaire ou la production de ressources spécifiques par le pôle transmédia.

Désormais, chaque agent peut ainsi effectuer, depuis son espace numérique de travail³⁸, une demande de prestation interne adressée à l'un ou l'autre des services support. L'utilisateur renseigne sa demande sous la forme d'un formulaire, déclenchant la création d'un dossier qui est suivi jusqu'à sa résolution par l'équipe du SIAN. Dans l'année écoulée, ce sont plus de 2 000 tickets qui ont ainsi été émis et gérés.

Un service sur tous les fronts

Parallèlement, le SIAN a développé différents projets pour optimiser les fonctionnements internes comme la mise en place du logiciel GAPAIE, permettant de fiabiliser la rémunération des intervenants en formation, la réinternalisation des missions de régisseur de l'amphithéâtre Marie-Curie avec notamment la décision d'accueillir un nouveau technicien informatique et audiovisuel en janvier 2026, et la fin du projet de migration (échelonné sur trois ans) de l'intégralité du parc informatique sur du matériel récent.

COUP DE PROJECTEUR !

Accélérer le réemploi et le recyclage

Lors du renouvellement de ses équipements informatiques, l'Institut s'est appuyé sur les plateformes de l'État de vente aux enchères et de dons pour redistribuer **plus de 50 PC (sur un total de 70)** auprès d'établissements scolaires, mais aussi pour donner une seconde vie à du matériel de vidéoprojection et à du mobilier devenus inadéquats, mais en bon état de fonctionnement.

Enfin, les équipes du SIAN ont préparé la formalisation du marché à venir (accompagnement à la maîtrise d'ouvrage) concernant le recâblage total du bâtiment, nécessaire en raison de l'obsolescence de l'existant (travaux prévus en 2026), incluant aussi l'aménagement d'une salle pour héberger des serveurs informatiques.

L'IA au service des pratiques internes



Même si un décalage entre les attentes des agents et l'objectif de la formation a été clairement identifié, cet accompagnement interne a toutefois permis de confirmer la nécessité de poursuivre l'organisation de la donnée au sein de l'IH2EF. Rendre nos fichiers « IA compatibles » est une nécessité pour optimiser le recours à l'IA dans notre ingénierie de formation.



Nicolas Ménagier, adjoint à la cheffe du département expertises et partenariats

Après une première acclimatation à l'IA en 2024-2025, un accompagnement a été proposé aux ingénieurs de formation de l'Institut des départements A et B sur la pertinence de l'IA dans leur métier. Cet accompagnement a été conçu, avec l'appui d'un formateur externe, sous l'angle de la donnée. L'objectif était de montrer en quoi et comment l'IA peut assister les agents de l'IH2EF à partir de l'analyse de la donnée relative aux formations.

38 Voir page 48 « Mon bureau numérique »

Cependant, cet accompagnement s'est avéré en décalage avec les attentes des ingénieurs de formation, davantage centrées sur la possibilité de disposer d'un panorama de l'outillage IA pour le développement des formations.

La dynamique de transformation des fichiers partagés en véritables ressources efficaces est donc au cœur de l'utilisation croissante de l'IA, comme outil d'assistance à l'ingénierie.

Par ailleurs, la maîtrise de l'IA est développée au travers de l'autodidaxie pratiquée entre collègues au sein du Lab'Hybridation qui a conduit au développement d'un outil d'analyse critique des pratiques internes liées à l'IA. La perspective à moyen terme est de pouvoir intégrer au guide de l'ingénierie de la formation une charte des usages en IA fiabilisés pour l'Institut.



Plus qu'une interface utile, « Mon bureau numérique » répond aussi à une question récurrente directement liée à la notion de bien-être au travail : quel est le sens de mon action ? Cette question a été un déclencheur pour proposer de montrer les coulisses des différents projets en cours et leur impact positif et concret.



Ludivine Corbet,
chargée de communication

Mon bureau numérique

Depuis avril 2025, trois équipes (valorisation et communication, pôle transmédia et SIAN) ont collaboré pour moderniser et optimiser la diffusion des informations en interne, auprès de l'ensemble des collaborateurs, en créant un portail web unique appelé

« Mon bureau numérique ». Un travail en amont de recueil des besoins auprès des différents utilisateurs a permis ensuite de répertorier les contenus utiles et de les ajuster dans une démarche *test and learn*.

L'enjeu était à la fois de centraliser les outils du quotidien et de décroquer l'information en partageant l'actualité et les missions des différents services. « Mon bureau numérique » propose désormais à l'ensemble des collaborateurs de l'Institut plusieurs rubriques :

- **une page d'accueil web** pour consulter les actualités internes, l'agenda de l'Institut, accéder aux ressources graphiques (logos et charte de l'IH2EF), aux raccourcis vers des logiciels spécifiques pour gérer ses congés, son planning de télétravail, et à la plateforme SOS³⁹, ainsi que pour faciliter l'accès, par des liens, à la banque d'images, à Chat GPT, à la plateforme Magistère, entre autres ;
- **une deuxième page pour accéder facilement aux outils** professionnels du quotidien (comme les progiciels de gestion) par des raccourcis ;
- **une troisième page dédiée à l'offre de service du CRD.**

100 % des agents de l'Institut ont consulté au moins une fois par mois « Mon bureau numérique » depuis sa mise en ligne en avril 2025 et environ 60 % l'utilisent au moins une fois par semaine. La mise à jour et la coordination des contenus du site sont centralisées par l'équipe de la cellule valorisation et communication.

Encourager la dynamique collective

La semaine de la QVCT

Du 16 au 2 juin 2025 se sont tenus plusieurs événements destinés à l'ensemble des collaborateurs de l'Institut dans le cadre d'une semaine de la QVCT⁴⁰ organisée conjointement par la responsable de l'UGARH⁴¹ et la cellule valorisation et communication. Chaque journée a été ponctuée de différents défis et ateliers, comme l'atelier « **Posture et poste de travail-flex** » animé par Adil El Hsaini, assistant de prévention, le challenge « **Pas à pas** » pour gagner

39 Voir page 47 « Une plateforme SOS de services pour les usagers internes »

40 Qualité de vie et des conditions de travail

41 Unité de gestion administrative et des ressources humaines

le prix du Meilleur marcheur ou encore l'atelier « **Manger sain et pas cher** » présenté par une diététicienne de la société API Restauration, titulaire de la délégation de service publique du restaurant administratif de l'Institut. La semaine s'est terminée par un webinar présentant les résultats de l'enquête ELSA, une étude sur la santé des actives, menée par l'Aract⁴² Nouvelle-Aquitaine.

Également lors de la semaine de la QVCT, les collaborateurs de l'IH2EF ont pu créer un arbre des possibles, affichant les axes d'amélioration et les chantiers participatifs à développer en interne, et ils ont pu participer à l'Urban Trail du Futuroscope dont le parcours traversait les locaux de l'Institut.

Des événements qui soulèvent l'adhésion



Avec humour et créativité, les personnels de l'Institut se sont mobilisés autour des événements Octobre Rose et Movember, notamment en participant à un concours photo organisé en interne et donnant lieu à une joyeuse galerie de portraits !



Magali Painault, chargée de mission ressources humaines à l'Unité de gestion administrative et des ressources humaines (UGARH)

En juin, un atelier de prévention sur les effets de l'alcool et des drogues, organisé en partenariat avec la Mutuelle générale de l'Éducation nationale, a permis aux personnels de l'IH2EF de suivre un webinar et un atelier d'une heure, chacun animé par une thérapeute spécialiste de la prévention. L'atelier fut particulière-

ment convaincant puisqu'il invitait les participants à chausser des lunettes permettant de reproduire les effets de l'absorption de stupéfiants sur la vision et l'équilibre.

Un peu plus tard, octobre était placé sous le signe de la mobilisation. L'IH2EF est fier d'avoir relayé, avec ses équipes, son association du personnel Rabelais et tous les stagiaires de la promotion Anita-Conti, l'événement national de sensibilisation pour la lutte contre le cancer du sein (Octobre Rose) et contre celui de la prostate (Movember). Ce fut l'occasion pour l'Institut de rappeler les messages de prévention lors d'un webinar et d'organiser plusieurs actions collectives et hautes en couleur.



14 élèves de classe de seconde découvrent l'IH2EF et ses métiers

Du 16 au 27 juin 2025, dans le cadre du dispositif national « 1 élève, 1 stage », l'IH2EF a accueilli 14 élèves de seconde en stage découverte, issus de lycées de Poitiers et de ses alentours. Répartis dans différents pôles de l'Institut, aux côtés des équipes, les stagiaires ont participé à des projets concrets et découvert les coulisses de la formation des cadres éducatifs : l'ingénierie de formation, cœur de métier



Découvrir des métiers, changer des trajectoires, se construire un projet d'avenir : c'est le sens de notre action. Merci aux lycéens et lycéennes d'être là : ils et elles donnent du sens et apportent du concret à notre action, notre engagement, notre motivation et nos valeurs.



Charles Torossian, directeur de l'IH2EF

de l'IH2EF, mais également les fonctions support que sont la production audiovisuelle, la communication, les relations internationales, l'informatique, la maintenance et la sécurité, les affaires financières, le secrétariat, l'accueil des publics et les ressources humaines.

Un parcours spécifique leur a été proposé, il comprenait la découverte du CRD, la participation à un escape game pédagogique, une sensibilisation aux relations internationales et à l'IA, et la présentation en amphithéâtre de leur parcours de stage devant les personnels, les proviseurs et les parents.

Réciproquement, ce temps d'immersion a constitué, pour les agents de l'Institut, une occasion précieuse de transmettre leur expérience et de participer activement à la construction du parcours d'orientation des jeunes.



J'ai rencontré des responsables éducatifs étrangers de haut niveau originaires des Pays-Bas et de Mauritanie. Nous avons échangé dans un anglais bien plus technique qu'au lycée !



Léia, stagiaire au pôle relations internationales



J'ai participé à un tournage, j'ai fait du montage vidéo, je me suis aussi essayé à la lecture sur prompteur. C'est dans ce domaine que je veux travailler !



Maxime, stagiaire au pôle audiovisuel



Des chantiers internes participatifs

L'activité complémentaire de l'IH2EF consistant à héberger des événements externes dans ses locaux a permis cette année de financer quelques aménagements au sein de la résidence ou dans les bureaux (éclairage, buanderie, fontaine à eau) et surtout des chantiers participatifs d'amélioration du cadre de travail pour les agents de l'Institut et le confort de ses publics.

Les collaborateurs se sont mobilisés en petits groupes pour choisir, prioriser et suivre trois premiers projets ainsi autofinancés :

- **le réaménagement complet de l'espace détente** au rez-de-chaussée du bâtiment prévu en 2026, dont les orientations décoratives et l'ambiance de la zone ont été votées par l'ensemble des collaborateurs et stagiaires de l'Institut ;
- **la création d'un espace de travail ergonomique** avec un bureau réglable en hauteur, un vélo et un tapis de marche en libre accès pour que les collaborateurs testent les installations ;
- **la réflexion sur la mise à disposition d'un espace dédié à une pratique sportive** en lien ou non avec d'autres acteurs de la zone du Futuroscope.

Affirmer l'exigence de qualité

L'IH2EF obtient la certification Qualiopi

L'IH2EF a reçu le 26 août 2025 la certification Qualiopi, délivrée par l'Association française de normalisation (Afnor) dans le cadre du processus de certification de ses formations. Cette reconnaissance marque une étape importante dans l'engagement continu de l'IH2EF en faveur de la qualité et de l'exigence de ses formations.



La certification Qualiopi est une reconnaissance officielle de la qualité des processus de travail de l'Institut au quotidien et de sa communication auprès des usagers. Elle témoigne de notre engagement collectif pour la transparence, la qualité et la traçabilité de toutes nos actions.



Danielle Simon, ingénieure de formation et chargée de l'engagement et des évaluations des acquis pour Qualiopi

Fruit d'un travail mené depuis septembre 2024 par les équipes de l'Institut afin d'aligner les pratiques internes sur les standards attendus, la certification Qualiopi matérialise la détermination de l'IH2EF pour maintenir une démarche d'amélioration continue au profit de ses usagers, mais aussi pour mettre en cohérence l'ensemble de ses actions et procédures internes.

Près d'un an en amont, une équipe projet a été constituée, renforcée par une douzaine de correspondants Qualiopi dans les différents services de l'Institut, chargés ensemble de collecter les preuves nécessaires en vue de l'audit de certification. Parallèlement, des groupes de travail ont été formés autour de points de vigilance ou de certains processus n'étant pas suffisamment formalisés, comme le désengagement des participants en cours de formation. Embarquant tous les métiers, le parcours de certification a fortement contribué à renforcer la culture professionnelle de l'Institut.



Un des points très positifs de la certification Qualiopi est qu'elle est un levier de développement interne. La rigueur imposée par la démarche de certification a changé notre manière de structurer notre travail, en intégrant à tous les niveaux un nouveau réflexe consistant à penser aux éléments de preuve à récolter pour chacune de nos actions. Cela nous incite à mettre en cohérence nos fichiers de travail et à harmoniser leur classement pour mieux les retrouver, par exemple.



Frédérique Amouroux, ingénieure de formation et chargée de la qualité et de l'évaluation des formations pour Qualiopi

Ce travail préparatoire a permis aux représentants de l'Institut d'être réactifs le jour J, lors de l'audit, nécessitant de présenter instantanément de nombreux éléments de preuves concernant les formations, allant des aspects financiers aux modalités pratiques en passant par la formation des intervenants.

En outre, pour répondre à l'importance portée à l'accessibilité des personnes en situation de handicap, l'Institut a désigné deux référents han-

dicaps, l'un sur la partie logistique de l'accueil, l'autre sur les aspects pédagogiques et numériques des formations, et a relayé ses conditions d'accessibilité sur son site internet et toutes ses fiches de formation. La démarche Qualiopi est aussi une incitation à travailler sur certains chantiers comme la certification des acquis ou l'harmonisation des écrits dans les trois départements de l'Institut. Enfin, la certification Qualiopi contribue aussi largement à renforcer l'image qualitative de l'Institut et son rayonnement auprès de publics nationaux et internationaux.

ON VALIDE !

Certifié Qualiopi



La certification Qualiopi de l'Institut marque le début de son engagement dans un cercle vertueux d'amélioration continue et de généralisation des bonnes pratiques. Ainsi, dans son prolongement, un audit de confirmation aura lieu en janvier 2027, pour évaluer l'évolution de la démarche et son extension à l'ensemble des formations, puis la certification fera l'objet d'un renouvellement tous les trois ans.

Le guide de l'ingénierie de la formation : ouvrage de référence

Dès 2022 avec la rédaction d'un article scientifique « Concevoir aujourd'hui des formations hybrides ou à distance »⁴³, l'IH2EF a démarré un ambitieux chantier visant à expliciter ses pratiques en ingénierie de formation et en pédagogie, marquant ainsi la genèse du « **Guide de l'ingénierie de la formation à l'IH2EF – Pour une assise scientifique de l'hybridation** ».

Ce guide, enrichi et actualisé dans une nouvelle édition en 2025, s'affirme comme un référentiel de travail essentiel pour les ingénieurs de formation et les acteurs du développement professionnel des cadres. Il vise à renforcer la qualité et l'efficacité des formations destinées aux cadres des MENJ et MESRE. Ce document est le fruit d'une écriture collaborative au sein de l'Institut, mobilisant les expertises internes des ingénieurs de formation, du CRD, des services juridiques, des affaires financières, de l'international, de la communication, ainsi que des expertises externes comme celles des experts associés et des chercheurs.

L'édition 2025 offre notamment une dimension plus opérationnelle et pédagogique, avec l'intégration de 40 fiches qui proposent des méthodes concrètes, des outils pratiques et des retours d'expérience terrain, constituant ainsi une aide à la décision pour concevoir des parcours de formation créatifs et engageants.



Cette nouvelle version du guide est le résultat d'un travail conséquent, issu d'échanges de pratiques au sein de l'Institut, pour y intégrer une dimension opérationnelle forte. Elle inclut notamment les retours d'expérience collectés lors des sessions du Lab'Hybridation.



Aurélié Beauclair, ingénieure d'e-formation et cheffe de projet hybridation

Le document se structure autour de trois axes :

- **Former à l'IH2EF**
- **Concevoir un parcours d'apprenant**
- **Nourrir sa culture professionnelle**

Combinant des expertises scientifiques et de terrain pour soutenir le développement des compétences des ingénieurs de formation, notamment les nouveaux arrivants à l'IH2EF, le guide de l'ingénierie de la formation constitue un outil unique dans le domaine de l'andragogie, proposant une philosophie à la fois théorique et pragmatique de l'ingénierie de formation.

L'Institut a clairement affirmé sa volonté d'ouvrir l'accès au guide au plus grand nombre en partageant le document sur des réseaux au sein de Magistère et des universités, aux experts associés et à l'ensemble des acteurs éducatifs.

De surcroît, vitrine du travail de fond sur la qualité de ses formations, le guide est évolutif. Il s'inscrit dans une démarche continue d'amélioration des formations, avec la volonté d'évoluer parallèlement aux avancées des neurosciences et de l'IA par exemple. Sa publication s'inscrit en parfaite adéquation avec la démarche de certification Qualiopi de l'Institut.

De surcroît, vitrine du travail de fond sur la qualité de ses formations, le guide est évolutif. Il s'inscrit dans une démarche continue d'amélioration des formations, avec la volonté d'évoluer parallèlement aux avancées des neurosciences et de l'IA par exemple. Sa publication s'inscrit en parfaite adéquation avec la démarche de certification Qualiopi de l'Institut.

ON VALIDE !

Le guide

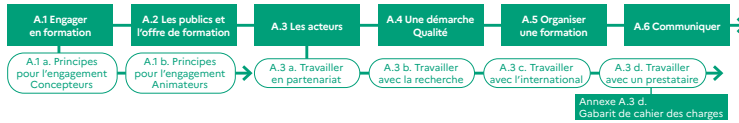


GUIDE DE L'INGÉNIERIE de la formation à l'IH2EF

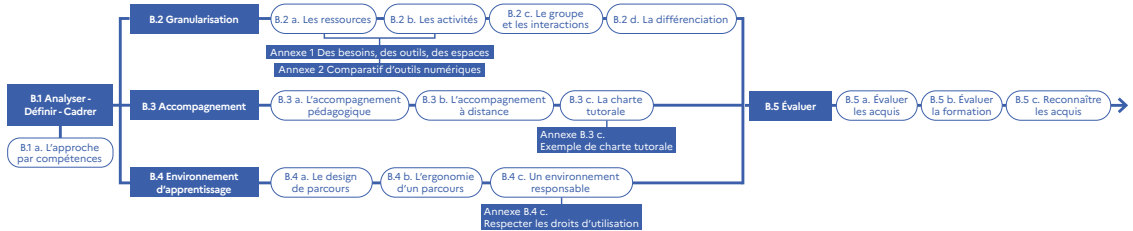
Pour une assise scientifique de l'hybridation

43 Cosigné par Jean-François Cerisier (Université de Poitiers-Techné) et Daniel Peraya (Université de Genève, Tecfa)

A.0 Former à l'IH2EF



B.0 Concevoir un parcours d'apprenant



C.0 Nourrir sa culture professionnelle



“
Le guide est un soutien à la conception et à la mise en œuvre des formations. Son but n'est pas de proposer une doctrine, mais de répondre directement aux préoccupations internes des ingénieurs de formation en promouvant des approches hybrides impactantes.”

”
Danielle Simon, ingénieure de formation et chargée de l'engagement et des évaluations des acquis pour Qualiopi



L'évaluation des formations



Nous sommes fiers d'avoir largement associé les expertises variées de l'Institut dans ses différents métiers et d'avoir obtenu un résultat final cohérent, malgré la complexité des sujets débattus et la diversité des intervenants dans l'écriture du guide.



Danielle Simon, ingénieure de formation et chargée de l'engagement et des évaluations des acquis pour Qualiopi

Depuis trois ans, l'ensemble des formations dispensées à l'Institut sont systématiquement évaluées par les apprenants. En complément de ce dispositif et sous l'impulsion de la démarche Qualiopi, l'IH2EF a travaillé en 2025 cette question de l'évaluation sous des angles nouveaux.

Le premier d'entre eux concerne la **satisfaction des intervenants de l'Institut**. Ainsi, un questionnaire a été soumis aux experts associés et autres intervenants ou chercheurs, afin d'évaluer les conditions de leurs interventions autour de plusieurs questions. Leurs échanges avec les membres de l'Institut ont-ils été satisfaisants ? Ont-ils reçu les éléments nécessaires à leur intervention en temps et en heure ? Ont-ils trouvé les stagiaires investis ? Ont-ils des axes d'amélioration à proposer ? etc. Cette démarche, auparavant informelle, est désormais systématisée.

Autre mesure mise en place, **une évaluation « à froid »** a été proposée cette année à l'ensemble des stagiaires en formation initiale afin d'évaluer l'impact de cette formation six mois après leur retour en exercice. Cette mesure d'évaluation permet d'analyser, dans un premier temps, s'ils ont pu mettre en place, et/ou modifier, des pratiques concrètes à l'issue de leur période de formation, dans l'exercice de leur fonction. Et, dans un deuxième temps, comprendre les éléments facilitants ou entravants de cette opérationnalité.

Enfin, l'IH2EF a testé un nouveau dispositif d'évaluation, qui n'a pas encore vocation à être généralisé, permettant aux stagiaires **d'évaluer « à chaud » la pertinence de certaines interventions** en fonction de leurs attentes.

Dans le but d'alimenter l'amélioration continue des dispositifs, les stagiaires ont pu répondre à un questionnaire très court, accessible via un QR code, et ainsi exprimer leurs impressions immédiates à la sortie d'un atelier ou sur de nouvelles séquences pédagogiques.

Cultiver l'innovation

Lab'Hybridation, le *learning lab* de l'IH2EF

En quête de constante amélioration du système éducatif, l'IH2EF s'est doté d'un laboratoire de la formation pour incuber des innovations et les partager en interne : le Lab'Hybridation. Ce cœur battant orienté sur l'amélioration qualitative des formations est aussi un lieu de partage d'expériences. Ce *learning lab* a pour but de soutenir la transformation des formations au sein de l'Institut afin de maintenir leur qualité, que ce soit en présence ou à distance.

Partager son expérience de l'IA

Dans le cadre des rendez-vous hebdomadaires « Les jeudis du Lab », désormais installés comme support à la dynamique collective de l'Institut, de nombreuses séances d'échange ont été animées pour favoriser la mutualisation des pratiques et des usages autour de l'IA, appelées « **Partage ton IA** ». Ces temps partagés ont porté sur différents thèmes, comme la communication par l'IA, l'IA au service du métier d'assistante de formation, la synthèse de réunion, l'assistance pédagogique, l'ingénierie du prompt, booster un atelier en formation initiale par l'IA.

D'autres rencontres d'une heure, dans un format très dynamique, ont permis à certains collaborateurs de partager leur retour d'expérience sur leur participation à différents colloques.



Le Lab'Hybridation en dix mots clés : mixité, convivialité, collaboration, méthodologie projet, veille, réflexivité, expérimentation, innovation, recherche, approche utilisateur.

Mobilisation pour la plateforme Magistère 2



Nous étions prêts sur Magistère 2 dès septembre, mais nous avons profité de la migration nécessaire vers cette nouvelle plateforme pour rendre certains process et usages encore plus efficaces, avec toujours la préoccupation de faciliter la prise en main de tous les usagers.



Aurélié Beauclair, Gwenaëlle Boucher, Cédric Couvrat, ingénieurs d'e-formation, chargés de l'animation du Lab'Hybridation

En outre, les équipes du Lab'Hybridation ont été fortement mobilisées sur l'intégration et parfois l'adaptation de tous les contenus de formation de l'IH2EF à la nouvelle plateforme nationale Magistère 2, ainsi que sur l'acculturation à la plateforme de l'ensemble des assistants et des ingénieurs de formation de l'Institut au travers d'ateliers

de formation, pour faciliter leur prise en main efficace de l'outil avant décembre 2025.



Dans ce cadre, le Lab'Hybridation a mis en place une revue des parcours chaque semaine, pour dresser le bilan à date sur les usages des différents parcours de formation, et a construit un diaporama de synthèse, enrichi chaque jeudi, permettant de mettre à jour et de diffuser l'activité du Lab régulièrement.

14 PARCOURS D'AUTOFORMATION
sur Magistère 2

33
Nombre d'ateliers

551
Nombre de participants



04



Centre de la Recherche et de la Donnée
étages 7, 8

UN RAYONNEMENT HORS LES MURS

AGIR EN RÉFÉRENT STRATÉGIQUE DE L'ÉCOSYSTÈME ÉDUCATIF

Reconnu pour l'excellence de ses formations auprès des personnels d'encadrement, l'IH2EF élargit ses horizons. Il trouve dans son positionnement d'Institut une légitimité forte pour questionner, au-delà de son rôle de formateur, les grands enjeux éducatifs dans et hors les murs. En valorisant la diversité des carrières de l'encadrement, en élargissant ses publics du scolaire au supérieur, en s'emparant de thématiques nouvelles, en intégrant les mutations scientifiques, sociétales et technologiques, mais aussi en étudiant les pratiques internationales, l'IH2EF réaffirme son rôle pivot au sein de l'écosystème éducatif en France et en Europe.

Promouvoir les carrières de l'encadrement

Lieu central, au croisement des différentes communautés liées à l'encadrement éducatif, l'Institut participe activement à la valorisation des métiers en donnant du sens aux carrières d'encadrants, particulièrement au moment crucial des campagnes de recrutement des personnels de direction ou d'inspection.



Notre rôle est aussi de soutenir les politiques ministérielles visant à dynamiser les trajectoires professionnelles au sein de l'Éducation nationale en montrant que poursuivre sa carrière dans les métiers de l'encadrement est vecteur de sens et d'accomplissement.



Ludivine Corbet, chargée de communication

L'équipe de la cellule valorisation et communication est allée à la rencontre des nouveaux personnels de direction et des personnels d'inspection des 1^{er} et 2^d degrés pour les interroger sur leur première année d'exercice, leur année statutaire en formation initiale à l'IH2EF. L'objectif était de recueillir leur témoignage sur l'esprit de promotion entre

néo-titulaires et sur leur motivation à choisir cette évolution de carrière. Cette enquête a permis la rédaction d'un triptyque d'articles en fin d'année scolaire, diffusé sur le site internet de l'IH2EF, via les lettres d'information et les réseaux sociaux, au moment où les enseignants décident de se positionner sur la préparation des concours d'octobre. Cette communication, pensée en temporalité et en contenu pour soutenir la dynamique ministérielle portée autour de la valorisation des carrières de l'encadrement, s'est étendue en octobre aux personnels de direction issus de la troisième voie (venant d'environnements éloignés de l'éducation, généralement du secteur privé) pour montrer l'attractivité des carrières éducatives auprès de ces candidats aux profils et aux compétences très différents. Elle a également permis de valoriser le métier de secrétaire général.



Cette contribution de la communication de l'Institut pour faire connaître les métiers de l'encadrement rompt avec l'idée qu'un enseignant se destine forcément à exercer son métier tout au long de sa carrière professionnelle. L'objectif est de valoriser auprès des publics les perspectives réelles d'évolution via les concours.



Damien Fouché, responsable de la cellule valorisation et communication

Amplifier l'envergure internationale

Partenaire des politiques éducatives à l'international

Une dynamique d'ouverture renforcée

En 2025 l'IH2EF a continué d'accueillir des délégations étrangères et d'organiser des mobilités de cadres éducatifs vers l'étranger, confirmant son rôle de catalyseur des coopérations éducatives.

D'autre part, l'Institut a eu l'opportunité de renforcer son ouverture internationale en accueillant des **publics nouveaux issus de l'enseignement supérieur** comme des délégations universitaires américaines, chypriotes, allemandes et des représentants d'universités de l'alliance EC2U⁴⁴, comme celle de Turku en Finlande, de Salamanque en Espagne, de Pavie en Italie ou de Linz en Autriche.

L'accélération de la coopération européenne avec les référents de l'enseignement supérieur est un des leviers forts pour le développement futur de l'Institut à l'international.

Ainsi, de nombreuses délégations étrangères ont été reçues à l'IH2EF en 2025 :

- Chypre (personnels d'inspection des 1^{er} et 2^d degrés)
- Pays-Bas (délégués des services de coopération éducative)
- Mauritanie (enseignement scolaire)
- Portugal (Direction de la sécurité du ministère portugais de l'Éducation)
- États-Unis (représentants du réseau des HBCU (Historically Black College and Universities))
- Corée (services régionaux de l'éducation scolaire et supérieure sur les formations numériques)
- Côte d'Ivoire (Ministère – Formations professionnelles)

Une réponse sur mesure à des besoins variés

Les relations partenariales internationales de l'Institut se caractérisent par une approche sur mesure. Tout en promouvant l'offre d'expertise de l'IH2EF, autour de la connaissance précise du fonctionnement du système éducatif et de son histoire évolutive, auprès des services de coopération et d'action culturelle des ambassades de France à l'étranger, notamment grâce à la diffusion d'une plaquette développée avec le service communication, l'IH2EF répond aussi à la demande de ses partenaires étrangers dont les besoins sont éclectiques.

44 European Campus of City Universities

L'exemple de la Côte d'Ivoire

Après la visite constructive, en mars à l'Institut, de la délégation ministérielle de la formation professionnelle de Côte d'Ivoire, l'IH2EF a été missionné pour développer un programme de formation afin d'**accompagner les proviseurs de lycées professionnels ivoiriens recrutés en nombre** dans le cadre du déploiement d'établissements professionnels de nouvelle génération. Ce projet structurant est né en réponse à l'explosion des besoins du pays, en plein développement économique, de formation dans les filières professionnelles (infrastructures, énergie, maintenance, transport, etc.). Douze personnels de direction d'établissement ivoiriens ont été reçus à l'Institut, puis au sein d'établissements professionnels des académies de Poitiers, Limoges et Bordeaux. La mission devrait se prolonger par un accompagnement opérationnel en Côte d'Ivoire.

UN PÔLE INTERNATIONAL EXPERT

En étroite collaboration avec le chargé des relations internationales, les ingénieurs de formation de l'Institut peuvent décider de la pertinence de l'internationalisation d'un parcours dès sa conception, et en évaluer la possibilité plus ou moins importante de mise en œuvre opérationnelle. Ainsi, selon les situations, le volet international d'un parcours de formation peut au minimum s'appuyer sur la comparaison internationale, intégrer la venue d'experts étrangers à l'Institut et organiser des temps de travail avec des pairs d'autres pays (en présentiel ou à distance) voire s'étendre à l'organisation de mobilités. Avec son pôle international, l'Institut dispose d'un réseau fiable de partenaires étrangers, d'une expérience démontrée dans l'action partenariale et dans le traitement des questions pratiques (financement, démarches liées à la mobilité, etc.), ainsi que d'un vivier d'experts associés ayant une appétence pour l'international en adéquation avec la problématique éducative traitée.

Des partenariats engagés dans la durée

L'Institut entretient une relation continue avec les institutions éducatives de **Djibouti** et se tient prêt à répondre aux besoins de son partenaire. Bien qu'aucune action spécifique n'ait été programmée cette année, l'Institut prépare un projet de formation d'envergure des nouveaux personnels d'inspection recrutés massivement à Djibouti (2026-2027).



La transversalité du pôle international au sein de l'Institut permet de proposer des réponses opportunes et pertinentes à nos partenaires internationaux en lien avec notre offre de formation, notre expertise et nos événements.



Dominique Quéré, chargé de missions relations internationales et Poitiers capitale de l'éducation

La distance est le principal frein à la venue d'interventions internationales lors d'événements de courte durée. Cependant, **l'université d'été** pour penser les futurs de l'éducation (coup d'envoi du cycle des hautes études), qui s'est tenue à l'Institut en août 2025, a offert l'opportunité d'inviter les partenaires internationaux à y assister à distance.

Dans cette même dynamique, **les Assises de la formation** (prévues en octobre 2026 à l'Institut) permettront d'inviter en distanciel les représentants des pays auprès desquels l'Institut tisse des liens de centre de formation à centre de formation, comme Djibouti, le Maroc ou la Côte d'Ivoire.

S'enrichir réciproquement

Parmi des chercheurs accueillis en résidence à l'Institut cette année sous conventions universitaires, un chercheur québécois a passé trois semaines sur place pour observer la formation des personnels de direction d'établissement et établir un comparatif avec les dispositifs de formation des personnels de direction scolaires au Québec.

Inversement, un groupe de représentants de l’Institut a bénéficié d’un déplacement au Maroc, où ils ont pu s’imprégner d’un modèle très différent en observant la mise en œuvre d’une réforme éducative ambitieuse et très centralisée, incluant le recrutement massif de personnels d’inspection à venir. Ce partenariat pourrait conduire l’IH2EF à accompagner ce nouveau corps d’inspection sur des approches méthodologiques.

STESSIE : faciliter l’inclusion scolaire à l’échelle européenne



L’IH2EF, par son positionnement unique dans la sphère éducative internationale, spécialisé dans la formation de l’encadrement scolaire et supérieur, dispose d’une forte capacité d’agir pour accompagner les transformations. Il s’appuie sur ses réseaux de compétences et d’experts pour proposer des offres à la carte, dans une grande réactivité et une forte adaptabilité.



Dominique Quéré, chargé de missions relations internationales et Poitiers capitale de l’éducation

L’Institut était chargé de coordonner le déploiement de l’application en partenariat avec la SICI (Standing International Conference of Inspectors).

Organisation du BELC

Dans un contexte de contraintes budgétaires plus fortes pour les académies, donnant lieu à une réduction relative du nombre des apprenants envoyés à l’Institut, et en réponse au besoin de réinvestir les locaux de l’Institut (durant les périodes de faible remplissage, notamment lors des congés scolaires et l’été), l’ouverture internationale offre aussi l’opportunité de faire profiter à de nouveaux publics des locaux de l’Institut, à l’image du BELC⁴⁷.

Perspectives de coopération internationale

L’Institut travaille au renforcement mutuel entre le cycle des hautes études et la coopération internationale dont les actions convergentes viennent renforcer le rôle de référent de l’Institut, grâce notamment à sa capacité à mobiliser des expertises de la pédagogie de haut niveau hors de la France. Ainsi, des mobilités européennes pour 80 personnels de direction d’établissement dans le cadre de la formation au leadership ont pu être organisées sur financements Erasmus, l’Institut bénéficiant en retour de leur rapport d’étonnement.

Fort de son action positive à l’international et de son offre de compétences très spécifiques, l’IH2EF est fortement sollicité pour des accompagnements sur le long terme (par exemple, dans le cadre de projets de coopération avec France Éducation International) et des mobilités en Europe. Cependant, l’Institut doit composer avec des contraintes budgétaires et de ressources humaines limitant le développement potentiel de son rayonnement international. Le projet de formation des inspecteurs à N’Djaména au Tchad en est une illustration.

45 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)

46 La Communauté autonome de Madrid, celle du Pays basque, un établissement scolaire de la région d’Alicante, Malte, la Serbie, l’Estonie, la Bulgarie et l’Université de Gand en Belgique.

47 Voir page 39 « Un hub d’accueil pour les acteurs de la sphère éducative »



EXCELLENCE

QUALITÉ DIVERSITÉ
FÉDÉRATEUR INITIATEUR
LEADERSHIP INTELLIGENCE
FORMATION BIEN-ÊTRE
LOCOMOTIVE VAISSEAU
ENJEUX RUCHE
RESSOURCE STRATÉGIE
AGIR HAUTEUR
BULLE PROSPECTIVE
INTERNATIONAL INNOVATION
GRANDIR RÉFLEXION
AIGUILLON RECHERCHE
OUVERTURE PERSPECTIVES
EXPERTISE CATALYSEUR
TRAJECTOIRES SIGNATURE
ACCULTURATION

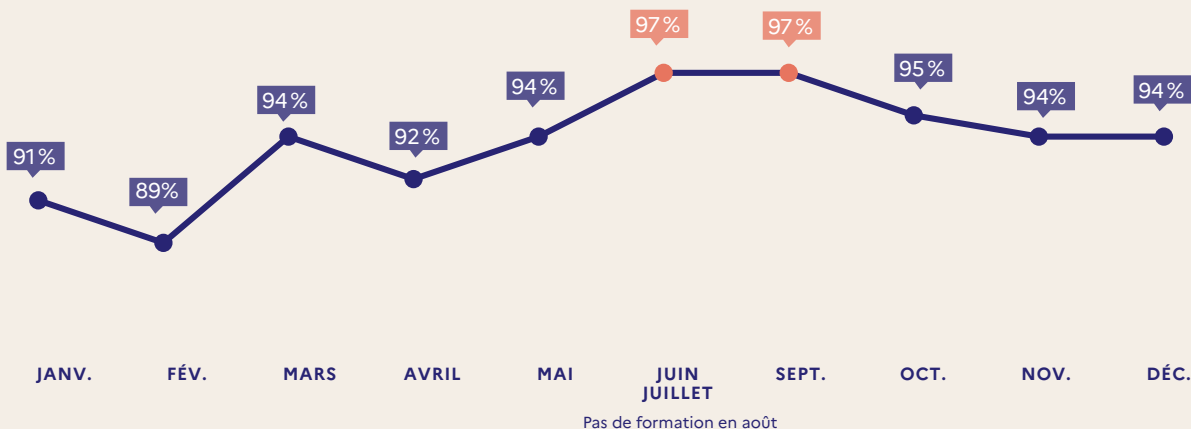
DONNÉES CLÉS



Données basées sur un échantillon
représentatif des dispositifs de formation

ÉVALUATION DES FORMATIONS

Évolution de la satisfaction globale par mois - 2025



ÉVALUATION DE 25 DISPOSITIFS REPRÉSENTATIFS

● Taux de satisfaction globale ● Taux de recommandation ● Perception du rapport efficacité/temps

Anticiper et prévenir les ingérences étrangères dans les établissements de l'ESR	9,3	9,6	8,7
Approfondir ses compétences de manager	8,3	8,5	7,6
Asseoir son développement professionnel, promotion Sébastienne-Guyot	8,5	8,8	8,0
Consolider son leadership scolaire et transformer ses pratiques managériales	9,3	9,6	9,0
Cycle des hautes études de l'éducation et de la formation, promotions 2024 et 2025	9,6	9,7	9,2
Cycles de professionnalisation des cadres administratifs de l'ESR	9,0	9,1	8,6
Développer ses compétences d'expert associé de l'IH2EF	9,4	9,4	9,1
Développer une culture de l'évaluation et du pilotage avec la donnée	8,7	8,9	8,7
Formation continue des Draio-Drafpic-Drane Drasi-chef de DSI – Gérer et accompagner les transformations	7,4	7,2	6,7
Formation des directeurs d'écoles académiques de la formation continue (DEAFC)	7,0	7,0	6,5
Formation statutaire des personnels de direction, promotion 2024	7,7	7,8	6,7
Mise en œuvre des schémas directeurs développement durable et responsabilité sociale de l'ESR	8,0	7,7	7,0
Module prise de fonction des cadres administratifs supérieurs de l'ESR	8,4	9,1	8,3
Prendre la direction d'un collège pour la première fois, promotion 2024	8,6	8,8	8,0
Prendre ses fonctions d'attaché d'administration de l'État (AAE) en EPLE, promotions 2024 - P2 et 2025 - P1	8,2	8,7	7,5
Prendre ses fonctions de conseiller de recteur	7,9	7,9	6,9
Prendre ses fonctions de DGS au sein d'un établissement de l'ESR	6,8	6,8	4,7
Prendre ses fonctions de directeur ou directrice de composante ou d'une UFR	10,0	9,8	8,3
Prendre ses fonctions de principal pour la première fois, promotion 2025	8,4	8,7	8,3
Prendre ses fonctions de proviseur de LGT pour la première fois, promotion 2024	8,6	8,8	8,4
Prendre ses fonctions de proviseur de LGT pour la première fois, promotion 2025	8,7	8,6	7,9
Prendre ses fonctions de proviseur de lycée professionnel ou polyvalent pour la première fois, promotion 2025	9,2	9,5	8,6
Séminaire des DASEN	9,3	9,4	8,8
Séminaire FST médecine scolaire	8,7	9,1	7,9
Université d'été : construisons ensemble les compétences de demain	8,7	8,4	8,0

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.

Anticiper et prévenir les ingérences étrangères dans les établissements de l'ESR

Approfondir ses compétences de manager

Asseoir son développement professionnel, promotion Sébastienne-Guyot

Consolider son leadership scolaire et transformer ses pratiques managériales

Cycle des hautes études de l'éducation et de la formation, promotions 2024 et 2025

Cycles de professionnalisation des cadres administratifs de l'ESR

Développer une culture de l'évaluation et du pilotage avec la donnée

Formation continue des Draio-Drapic-Drane Drasi-chef de DSI – Gérer et accompagner les transformations

Formation des directeurs d'écoles académiques de la formation continue (DEAFC)

Formation statutaire des personnels de direction, promotions 2024 et 2025

Mise en œuvre des schémas directeurs développement durable et responsabilité sociale de l'ESR

Module prise de fonction des cadres administratifs supérieurs de l'ESR

Prendre la direction d'un collège pour la première fois, promotion 2024

Prendre ses fonctions d'attaché d'administration de l'État (AAE) en EPLE, promotions 2024 - P2 et 2025 - P1

Prendre ses fonctions de conseiller de recteur

Prendre ses fonctions de DGS au sein d'un établissement de l'ESR

Prendre ses fonctions de directeur ou directrice de composante ou d'une UFR

Prendre ses fonctions de principal pour la première fois, promotion 2025

Prendre ses fonctions de proviseur de LGT pour la première fois, promotion 2024

Prendre ses fonctions de proviseur de LGT pour la première fois, promotion 2025

Prendre ses fonctions de proviseur de lycée professionnel ou polyvalent pour la première fois, promotion 2025

Séminaire des DASEN

Séminaire FST médecine scolaire

Université d'été : construisons ensemble les compétences de demain

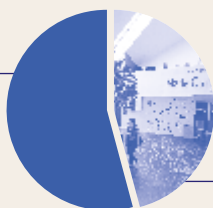
PARTICIPANTS PRÉSENTS	DURÉE PAR PERSONNE EN HEURE (P+2D)	COÛT TOTAL FORMATION EN €	COÛT ANNUEL DU DISPOSITIF PAR PERSONNE
39	18	39 359	1 009
106	6	30 445	287
125	13	76 283	610
49	17	48 650	993
53	196	426 966	16 887
102	13	87 920	862
22	20	20 315	923
25	13	37 219	1 489
27	19	29 757	1 102
1 540	122	284 543	3 660
74	13	101 113	1 366
59	21	55 728	945
141	18	102 464	727
295	106	392 491	2 652
12	22	26 480	2 207
25	18	70 040	2 802
14	12	28 477	2 034
206	27	139 952	679
48	29	61 544	1 282
46	59	74 857	1 627
128	41	49 861	717
93	9	34 713	373
22	12	14 038	638
104	11	74 541	717

EN CHIFFRES

ACTIVITÉ DE FORMATION

467 SESSIONS DE FORMATION

54 %
distanciel



46 %
présentiel

51 498 JOURNÉES STAGIAIRES

56 %
présentiel

44 % distanciel

54 % en formation
initiale

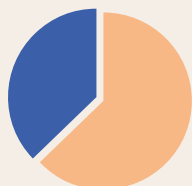
46 % en formation
continue

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

PUBLICS ACCUEILLIS

**13 234 STAGIAIRES
ACCUEILLIS**

**2 193 stagiaires
en formation initiale**



63 % de femmes
37 % d'hommes



1 771 INTERVENANTES ET INTERVENANTS



**23 835 HEURES
DE FORMATION**



FRRES EN CHIFFRES

BUDGET

BUDGET EXÉCUTÉ EN 2025

		EN AE	EN CP
Programme 214	H.T2	3 587 341 €	3 693 856 €
	T2	685 865 €	685 865 €
	TOTAL	4 273 206 €	4 379 721 €
Programme 150		135 445 €	126 237 €
	TOTAL	4 408 651 €	4 505 958 €

CRÉDITS NOTIFIÉS EN 2026

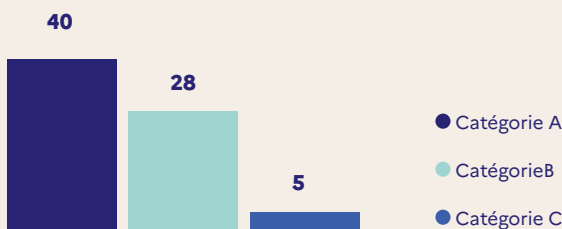
		EN AE	EN CP
Programme 214	H.T2	3 203 000 €	3 486 094 €
	T2	875 000 €	875 000 €
	TOTAL	4 078 000 €	4 361 094 €
Programme 150		145 700 €	161 086 €
	TOTAL	4 223 700 €	4 522 180 €



AGENTS DE L'IH2EF

73
AGENTS

RÉPARTITION
PAR CATÉGORIE
AU 31 DÉCEMBRE
2025



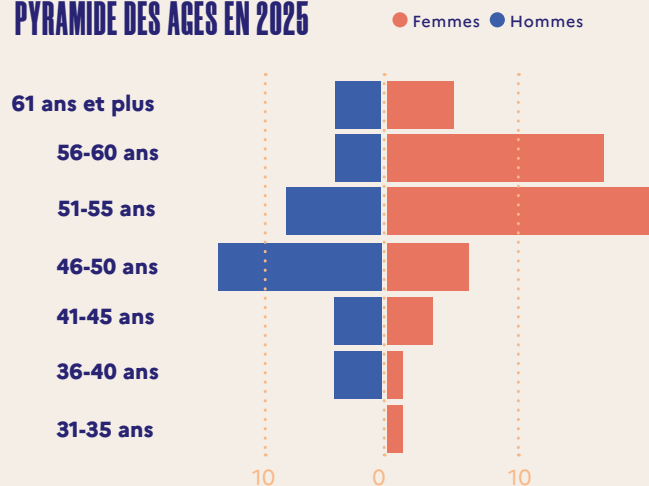
52 ANS

âge moyen
des agents



61 % de femmes 39 % d'hommes

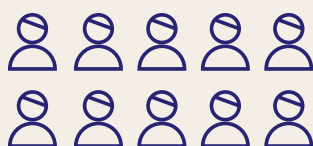
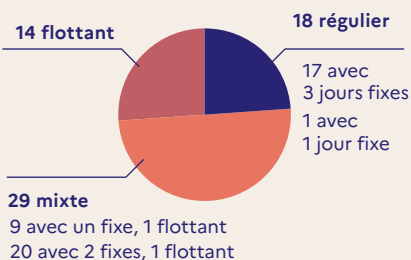
PYRAMIDE DES ÂGES EN 2025



TÉLÉTRAVAIL

84%

des agents utilisent
le télétravail



→ 10 RECRUTEMENTS

À la suite de publications de poste (deux ingénieures responsables de cycle de formation, une responsable RH, une adjointe à la cheffe de département, une technicienne multimédia, un ouvrier de maintenance, un assistant de gestion et formation, une ingénieure pédagogique, un technicien support informatique et audiovisuel, une cheffe de projet maîtrise d'œuvre)

← 10 DÉPARTS

5 départs en retraite, 2 mutations, 1 réussite au concours, 1 congé longue durée, 1 fin de contrat



PROMOTIONS ET DISTINCTIONS HONORIFIQUES

Promotions

Liste d'aptitude au corps des secrétaires administratifs de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur

Tableau d'avancement au grade d'ingénieur d'études hors classe

Distinctions honorifiques – promotion du 30 juillet 2025

1 chevalier des palmes académiques

1 officier des palmes académiques

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 Christophe GEHIN • 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

Monsieur Benoit DELAUNAY • Président de la conférence des recteurs

Monsieur Khaled BOUABDALLAH • Recteur délégué pour l'ESRI de la région académique Occitanie

Monsieur Charles TOROSSIAN • Président du CEE

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

REMERCIEMENTS

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

**IH2EF – Institut des hautes études
de l'éducation et de la formation**
Téléport 2 - 22, boulevard des Frères-Lumière
CS 72 000
86963 FUTUROSCOPE CEDEX

Contact : communication.ih2ef@education.gouv.fr

Directeur de la publication : Hervé Tilly

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

Photographies : Amélie.R-Photographies

Impression : PCCI

www.ih2ef.gouv.fr