

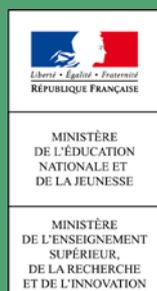
IH2EF

Institut des hautes études
de l'éducation et de la formation

PROJET STRATÉGIQUE

de l'Institut des hautes études
de l'éducation
et de la formation

2018-2022



AVANT-PROPOS

L'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF), service à compétence nationale rattaché à la direction générale des ressources humaines des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, est le seul lieu de formation des personnels d'encadrement du ministère de l'éducation nationale et un acteur central de la formation des personnels d'encadrement de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il est opérateur de formation notamment pour la Direction générale des ressources humaines, la Direction générale de l'enseignement scolaire et la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle.

Chaque année, environ 11 000 cadres en activité se forment à l'IH2EF pour des durées allant de un jour à trois semaines. L'IH2EF c'est 71 agents qui conçoivent, pilotent et mettent en œuvre 300 formations pour un budget de près de 5 millions d'euros. Ils s'appuient sur un réseau de plus de 1 500 accompagnateurs et intervenants, dont 150 formateurs experts, issus des deux ministères mais aussi d'autres ministères, du secteur privé, du secteur associatif et de l'international.

L'IH2EF occupe un positionnement unique dans le système éducatif : une école opérationnelle, au carrefour du terrain professionnel, de la politique ministérielle et de l'expertise de haut niveau.



Un Institut de professionnalisation des cadres

Les personnels d'encadrement ont un positionnement stratégique dans le système éducatif et universitaire. Dans une République dont l'organisation est décentralisée et les établissements d'enseignement supérieur autonomes, il s'agit pour ces cadres d'apporter localement des réponses qui ne peuvent se construire qu'en situation, à partir d'un cadre de référence national. Ce niveau est non seulement un niveau décisionnel, mais également le niveau où se construit l'image de l'école, de l'université, où s'apprécie la réussite scolaire et étudiante. Les personnels d'encadrement sont donc les premiers responsables de l'image de l'école et de l'enseignement supérieur et de leur réussite en France.

La formation des personnels d'encadrement exige de prendre en compte les responsabilités qui sont les leurs, leur expérience. Elle implique d'intervenir avec professionnalisme et subtilité pour proposer une formation qui leur permette d'apporter des réponses concrètes, en référence à un cadre national et en appui à la modernisation du système

éducatif. La formation dispensée doit permettre de comprendre les enjeux, le sens et l'esprit des politiques conduites afin qu'ils puissent les porter au mieux auprès des personnels.

Cet objectif impliquait d'infléchir le projet pédagogique de l'ESENER. L'ouverture, l'appui sur la recherche et la comparaison européenne et internationale doivent devenir des axes forts de ce nouveau projet pédagogique. Cette évolution constitue une hybridation du modèle de formation, non plus strictement école professionnelle, reposant sur la formation par les pairs et courant le risque d'une reproduction socio-professionnelle des concepts, des méthodes, des objectifs. La formation par les pairs expérimentés garde sa pertinence ; elle ne peut toutefois suffire pour traiter les enjeux auxquels sont confrontés le système éducatif et l'enseignement supérieur. C'est une première justification à l'évolution **de l'ESENER en Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF)**.

Une ambition à la fois prospective et opérationnelle

Les systèmes éducatif et universitaire français sont confrontés à des défis majeurs que constituent le niveau de maîtrise des apprentissages fondamentaux et le niveau de qualification des Français, qu'ils

soient élèves, étudiants ou adultes en formation, dans une économie et une société de la connaissance.





L'ouverture, l'appui sur la recherche et la comparaison européenne et internationale doivent devenir des axes forts de ce nouveau projet pédagogique.

Selon les données de la DEPP publiées dans *L'état de l'École 2017*, la France est parmi les pays de l'Union européenne qui a le taux le plus bas de "sorties précoces"¹. Toutefois, le maintien en scolarité ne doit pas cacher des difficultés majeures en matière d'apprentissages. Les enquêtes internationales conduites par l'OCDE (PISA, PIAAC) ou l'IEA (PIRLS, TIMSS) convergent autour de deux grands constats : les résultats des élèves français s'inscrivent dans la moyenne européenne (laquelle ne se situe pas dans la performance haute) et on observe de fortes inégalités entre eux, avec un cinquième des élèves dans une très grande fragilité des apprentissages². La France compte aussi parmi les pays où la variation de score à l'enquête PISA est fortement marquée par le milieu socio-économique des élèves. Ainsi, près de 40 % des élèves issus d'un milieu défavorisé sont en difficulté.

Ne pas réussir l'essentiel des tâches qui sont requises dans les sociétés contemporaines est lourd de conséquences pour ces élèves mais aussi pour la société française.

Des défis sont également à relever pour un enseignement supérieur toujours en croissance et en mutation. Les inscriptions dans le supérieur ont été multipliées par 8 en 50 ans, conduisant à une élévation du niveau de diplôme de la population française. L'élargissement de l'accès à l'enseignement supérieur correspond aux besoins d'une économie

compétitive, de citoyens éclairés pour faire face aux défis du XXI^e siècle. Cependant, cette massification ouvre l'enseignement supérieur à de nouveaux publics, l'obligeant à revoir ses modalités d'accès et d'accompagnement pour réussir son projet de démocratisation.

L'enseignement supérieur aujourd'hui fait face à deux défis majeurs : concilier formation intellectuelle et insertion professionnelle, améliorer les taux de réussite en licence. En effet, même si le taux d'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur est globalement bon (85% en emploi trois ans après le diplôme), des disparités s'observent entre les disciplines et les niveaux de diplôme³. Concernant l'abandon en premier cycle, seuls 27 % des étudiants entrant en première année de licence obtiennent leur licence trois ans plus tard. L'abandon des études supérieures est une question sociale et économique suffisamment préoccupante pour justifier la mise en œuvre de politiques volontaristes : renforcement du continuum lycée université, évolutions de la pédagogie universitaire, accompagnement individuel des étudiants (en particulier les plus fragiles), possibilités de réorientation en cours d'année, réponses en termes de vie étudiante pour résoudre des problématiques sociales.

En permettant aux élèves d'acquérir les apprentissages fondamentaux nécessaires à la vie en société

1 Il s'agit de jeunes âgés de 18 à 24 ans qui ne poursuivent pas d'études ou de formation et ne détiennent aucun diplôme ou uniquement le diplôme national du brevet. Ce taux est de 8,8% de la classe d'âge en 2016 (contre 40% à la fin des années 1970).

2 La dernière enquête PISA (administrée en 2015) indique ainsi que 22% des élèves de 15 ans sont faibles en sciences, 21,5% en lecture et 23,5% en mathématiques. Ils sont 15% à cumuler des difficultés fortes en sciences, lecture et mathématiques. Il s'agit d'élèves qui, en lecture à 15 ans, ne savent pas lire des textes simples et familiers et les comprendre littéralement, et ne sont pas capables de connecter plusieurs éléments d'information, de comprendre des inférences qui vont au-delà des informations explicitement énoncées. Il s'agit d'élèves qui, en mathématiques à 15 ans, ne savent pas effectuer une procédure de routine, telle qu'une opération arithmétique, ni reconnaître comment une situation simple peut être représentée mathématiquement.

3 Trois ans après leur sortie, les diplômés d'une licence professionnelle sont autant en emploi que les diplômés du supérieur long (87 %), montrant la réussite de cette voie de sortie ; néanmoins, la licence générale et le master 1 ne constituent plus des niveaux de sortie suffisamment pertinents : leur taux de chômage s'est de nouveau accru pour atteindre 16 %, hors sortants des ESPE (CEREQ, enquête "Génération 2013" chiffres 2016).

« C'est un enjeu décisif de se mobiliser pour un enseignement supérieur performant au service d'une société de la connaissance appuyée sur la recherche, le développement et l'innovation.

et aux étudiants de se maintenir dans l'enseignement supérieur et d'acquérir un niveau de qualification supérieur leur permettant une entrée plus sûre dans le marché du travail, l'école et l'enseignement supérieur jouent un rôle essentiel d'intégration sociale.

Pour que l'école puisse continuer d'occuper une place centrale dans la société française, qu'elle soit effectivement l'épicentre du contrat social, cela implique qu'un consensus large puisse s'établir sur ses missions, ses moyens et son organisation. C'est grâce à la confiance de la société en l'école que celle-ci pourra tenir sa double

promesse : individuelle, pour lutter contre les déterminismes, et collective, pour construire une société plus fraternelle. Il s'agit donc de créer les lieux, les temps, les mots pour que ce consensus puisse s'établir. C'est la deuxième justification de l'évolution de l'ESENER en Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) que d'être l'un de ces lieux.

Pour atteindre cet objectif, l'Institut se dote d'un projet stratégique à quatre ans qui se décline selon quatre axes stratégiques.



AXE 1

Développer l'expertise et la prospective sur les questions éducatives

L'IH2EF souhaite développer son expertise sur les questions éducatives en prenant appui sur la recherche, la comparaison européenne et internationale, et les partenariats au service d'un transfert auprès des praticiens. En particulier, il a vocation à travailler de concert avec le conseil scientifique de l'éducation nationale. Les défis posés à la société française par les difficultés en matière d'apprentissages fondamentaux - qui fragilisent les individus et le collectif - appellent en effet de nouvelles réponses. C'est l'un des enjeux de la création du conseil scientifique, dont le rôle est d'éclairer la décision politique sur les grands enjeux éducatifs.

L'Institut jouera un rôle de médiateur de la recherche en éducation, ainsi que des bonnes pratiques observées à l'échelle européenne et internationale. Les conclusions scientifiques importantes, les initiatives remarquables mises en œuvre dans les pays performants, doivent irriguer les formations. Ce faisant, l'Institut contribuera au déploiement de politiques publiques d'éducation efficaces.

Lieu de rencontre entre l'expertise et les besoins des personnels d'encadrement, l'Institut est de fait un observatoire des métiers dans un contexte social en mutation. L'analyse des pratiques et des situations, en formation, constitue un matériau susceptible d'alimenter un travail prospectif sur les politiques d'éducation.

Une offre de formation explicitée dans un catalogue des formations

L'Institut conçoit et met en œuvre une offre de formation. Elle propose une problématisation des thématiques traitées, mises en concordance avec les compétences attendues de cadres acteurs de la transformation du système éducatif. L'offre de formation illustre l'étendue des possibilités offertes aux personnels d'encadrement des deux ministères. Sa configuration, et notamment son organisation

en pôles thématiques, vient structurer l'activité de l'Institut.

ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE

- ▷ Développement et actualisation annuelle d'une offre de formation de l'Institut.
- ▷ Politique d'identification et de professionnalisation des formateurs experts et accompagnateurs associés à l'Institut.

Le développement d'une expertise interne

Les thématiques proposées par l'Institut et présentées dans l'offre de formation seront construites selon une méthodologie scientifique, dans une exigence de qualité des contenus et des sources, de problématisation des sujets, de constante actualisation. Chaque thématique sera suivie par un ingénieur de formation dédié. Celui-ci travaillera en binôme avec un correspondant ministériel ou un expert métier, de façon à assurer l'ancrage institutionnel et métier de la formation, et avec un chercheur pour permettre une ouverture prospective. Cet appui à la recherche participera à la formation d'un

cadre éclairé, développant son esprit critique. Ainsi, les ingénieurs de l'Institut enrichiront leurs compétences transversales en ingénierie par une expertise nouvelle et deviendront des interlocuteurs mieux identifiés. Cette nouvelle manière de concevoir la construction d'une action de formation entraînera une montée en qualité majeure. Cette nouvelle conception de l'ingénierie s'appuiera largement sur le "learning centre" de l'Institut, en capacité de proposer des ressources produites par la recherche au bénéfice de la formation.

ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE

- ▷ Accompagner la montée en expertise des ingénieurs de formation par un travail initial de conceptualisation, actualisé par une veille professionnelle et scientifique.
- ▷ Communiquer sur le site web de l'Institut sur les thématiques, leurs référents à l'Institut, les ressources produites.
- ▷ Transformer le centre de ressources en *learning centre* pleinement intégré à la formation et au développement de l'expertise thématique.

Une expertise renforcée grâce à des partenariats ciblés

De même que l'Institut participe au réseau des écoles de service public, il collabore avec des acteurs territoriaux, nationaux, européens et internationaux, qu'ils soient institutionnels, scientifiques ou de la société civile. La stratégie partenariale qui doit se mettre en place vise à rafraîchir et approfondir les contenus proposés en formation, en pérennisant et renouvelant le vivier d'intervenants, en impliquant de nouveaux contributeurs, et en adossant les contenus de formation à des pratiques alternatives.

Une démarche spécifique sera conduite en direction de l'enseignement supérieur et la recherche, afin de formaliser des partenariats concrets avec des établissements, des laboratoires, des enseignants-chercheurs. Ces collaborations avec les

sciences humaines et sociales porteront à la fois sur l'ingénierie de formation, les contenus relatifs à la compréhension et aux transformations du système éducatif, les évolutions du métier de cadre. Ils associeront des chercheurs en psychologie, sociologie, sciences de l'éducation et sciences de gestion. Ces partenariats seront facilités par la proximité entre l'Institut et le MESRI et la conférence des présidents d'universités.

Enfin, l'Institut travaille en partenariat avec le Conseil scientifique de l'éducation nationale pour que l'expertise produite au sein de cette instance ait un impact sur la formation des personnels d'encadrement.

ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE

- ▷ Renforcer les partenariats institutionnels avec les MENJ-MESRI dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de formation.
- ▷ Développer un programme de collaborations concrètes avec une pluralité d'universités et écoles du supérieur (collaborations liées à l'enseignement et la recherche) débouchant sur des contributions scientifiques, des pistes de diplomation, des recherches actions.
- ▷ Co-construire avec le Conseil scientifique des actions de formation en présentiel ou hybride à destination de l'encadrement intermédiaire et supérieur.
- ▷ Développer des partenariats européens et internationaux.
- ▷ Élargir les collaborations en vue d'ouvrir les perspectives de l'Institut (grandes écoles, communautés et associations professionnelles, société civile, public/privé, etc.).



Être à l'avant-garde en ingénierie de formation pour adultes

La formation professionnelle tout au long de la vie est un levier majeur de transformation de la société.

Au cœur des deux ministères éducatifs, l'Institut se doit d'être exemplaire et créatif dans ses modalités de formation. Cette recherche d'exemplarité se traduira par une réflexion approfondie sur l'efficacité de la formation adressée à des adultes, et la question centrale de la transférabilité des acquisitions en situation professionnelle.

La définition et les modalités de déploiement des formations répondront aux besoins de personnels d'encadrement porteurs d'une expérience professionnelle. Ainsi, la démarche tiendra compte de l'expérience des stagiaires, alternera les témoignages d'experts professionnels et les apports de chercheurs, ces derniers étant intervenants et contributeurs. L'ingénierie de formation croisera les processus d'une démarche scientifique (bibliographie critique, problématisation) et ceux de la formation professionnelle (scénarisation par objectif, appui sur les compétences attendues, accent mis sur l'évaluation).

Cette dynamique entre dans une logique de "design de service" qui invite à impliquer l'utilisateur dans les projets qui le concernent. En effet, un atout majeur de ces formations restera l'implication des professionnels ou de leurs représentants dans la construction pédagogique des programmes de formation.

Enfin, le recours au numérique est fondamental car il permet d'ouvrir et d'étendre la formation. Il est d'autant plus pertinent dans le cadre d'un dispositif hybride, dans lequel le présentiel donne l'opportunité de construire un réseau et de développer un sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle. Au sein de l'Institut, ces deux derniers éléments sont favorisés par la configuration du bâtiment, la diversité des salles de formation, la qualité de l'accueil sur le site.

Créer de l'engagement dans la formation

L'engagement dans la formation, la reconnaissance que la formation répond à un besoin, qu'elle permet d'aborder les situations professionnelles avec plus de confiance et de professionnalisme, est un levier majeur d'efficacité. Cela suppose de prendre en compte l'expérience des personnels en formation et leurs contextes d'exercice, de développer donc une formation la plus individualisée possible, de proposer des choix de formation, de mettre en place des pédagogies actives.

Dans cette logique, une réflexion est menée sur la reconnaissance de l'engagement des stagiaires et leur montée en compétence à travers des certifications professionnelles et des adossements possibles à des diplômes délivrés par des établissements. Plusieurs expérimentations seront menées explorant ces différentes pistes, en relation avec les directions des deux ministères, les établissements eux-mêmes, l'Inspection générale.

ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE

- ▷ Participer à la construction des référentiels de compétences et les décliner en référentiels de formation.
- ▷ Développer l'autopositionnement et l'individualisation en formation par la mise en place d'une offre modulaire, adaptée, avec l'appui d'un outil numérique d'accompagnement (Socrate).
- ▷ Favoriser un sentiment d'appartenance ("esprit promo") pour susciter l'engagement en formation.
- ▷ Élaborer une politique partenariale permettant des expérimentations de microcertification, certification professionnelle et adossement à des diplômes sources d'engagement en formation.

Hybridation des formations

Le numérique est consubstantiel aux dispositifs de formation. Il permet d'augmenter, d'enrichir, d'étendre les sessions présentiels et d'assurer un lien avec le contexte d'exercice tout en favorisant le transfert dans les pratiques professionnelles quotidiennes. Le numérique n'est pas en tant que tel une garantie d'innovation et d'amélioration de la qualité des formations. C'est pourquoi l'Institut conduira une réflexion importante avec certaines universités ainsi qu'avec les autres opérateurs nationaux pour proposer des dispositifs intégrant à bon escient cette dimension numérique. L'objectif visé

est de mobiliser les atouts et la puissance du numérique (massification, individualisation, gestion du temps, etc.) tout en préservant les dynamiques fondamentales à l'œuvre dans le présentiel. Le numérique sera ici conçu tant dans sa dimension pédagogique que dans son impact sur les systèmes de gestion de la formation (administrative, financière, etc.). Parce qu'il permet de toucher les personnels d'encadrement en académie et au plus près de leur quotidien professionnel, le numérique est également un outil de rayonnement pour l'école.

ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE

- ▷ Renforcer l'offre de diffusion en direct et proposer des formations pour tous les territoires.
- ▷ Systématiser l'hybridation des parcours, à des degrés adaptés aux problématiques de formation.
- ▷ Étouffer l'offre de parcours à usage des académies pour la formation continue des personnels d'encadrement.
- ▷ Réfléchir au développement d'indicateurs d'activité plus fins que l'indicateur actuel (journée stagiaire).

Mettre en place une démarche qualité

Le développement d'une démarche qualité dans l'ensemble des formations se conçoit de façon globale au niveau de l'Institut. Sa mise en œuvre vise particulièrement les étapes de l'ingénierie de formation (de l'expression des besoins jusqu'à l'évaluation), afin de garantir une harmonisation des *process* au sein de l'équipe pédagogique, une continuité de la qualité de service quelles que soient les mobilités professionnelles des ingénieurs. L'objectif est d'améliorer la satisfaction et l'engagement des stagiaires et des commanditaires et de développer le plus haut niveau possible de qualité des formations.

L'efficacité de la démarche qualité et sa mise en œuvre dépendent de l'implication de tous les acteurs et sera construite avec eux. C'est pourquoi l'évaluation d'une action est un élément incontournable de toute démarche d'amélioration continue.

La pertinence de cette évaluation prend en compte, dans tous ses aspects (montée en compétences et/ou transférabilité des contenus, logistique, etc.), l'avis des acteurs et usagers de la formation. L'Institut proposera une démarche d'évaluation des formations plurielle, originale, diversifiant les méthodes (quantitatives, qualitatives) et intégrant une démarche de *benchmark* des pratiques d'autres organismes (dont l'HCERES pour le supérieur).

ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE

- ▷ Construire un vademécum partagé de l'ingénierie de formation à l'Institut.
- ▷ Expérimenter un système d'évaluation partagé entre tous les acteurs de la formation.
- ▷ Engager une réflexion en vue d'une certification ISO 9001.



AXE 3

Faire rayonner l'Institut et contribuer à une meilleure connaissance des politiques éducatives

L'ESENER était un acteur connu des personnels d'encadrement des ministères de l'Éducation nationale et de la jeunesse, de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Sa notoriété n'était toutefois pas celle d'autres écoles de service public, privant de ce fait les deux ministères d'un outil de rayonnement.

Un travail doit être mené pour que l'Institut, opérateur national de formation, s'engage dans un dialogue régulier et réel avec les académies et les établissements de l'enseignement supérieur de la recherche.

Grâce aux axes 1 et 2 du projet stratégique, l'Institut doit être en capacité d'assurer des formations suffisamment qualitatives pour être proposées dans un cadre interministériel, voire dans une ouverture à des publics extérieurs à la fonction publique d'État. L'ouverture d'un cycle d'auditeurs de l'enseignement scolaire, à l'image de ce qui existe au ministère de la Défense et au ministère de la Justice, serait de nature à contribuer au rayonnement du ministère de l'éducation nationale.

Au cœur de Poitiers, capitale de l'éducation, l'Institut coopère quotidiennement avec les autres opérateurs nationaux et les acteurs locaux. La communication prend toute sa place dans cette nouvelle dynamique, pour construire l'image de l'Institut autour de l'excellence du système éducatif.

Engager un dialogue régulier avec les académies

Opérateur national de formation, l'Institut doit être en liens directs et réguliers avec les acteurs des services déconcentrés en charge de la formation. Des relations mutuellement bénéfiques doivent pouvoir se construire : l'Institut s'appuie sur les

compétences repérées dans les territoires pour développer des formations de qualité ; les académies doivent pouvoir faire appel à l'Institut pour un appui à la mise en œuvre du projet académique.

ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE

- ▷ Installer une collaboration renforcée, formalisée et évaluée entre l'Institut et les académies, prenant appui sur les réseaux de l'Institut (DAFPE, formateurs experts et accompagnateurs associés).
- ▷ Proposer une "offre sur mesure" de formation et d'expertise/conseil en réponse aux sollicitations des académies et universités.
- ▷ Ce rayonnement passe également par l'implication de l'Institut dans la formation de l'encadrement supérieur, aux côtés de la MPES. Une cohérence d'ensemble de la formation est ainsi possible, depuis les personnels d'encadrement intermédiaire jusqu'au haut encadrement.

Rayonnement dans l'ESR

L'Institut forme avec l'AMUE et les commanditaires les cadres supérieurs chargés des fonctions supports, colonne vertébrale de la qualité de l'enseignement et de la recherche. Autonomie, déclinaison des politiques nationales et égalité sur le territoire sont le trépied de l'organisation de l'ESR aujourd'hui. Ces formations occupent une large place dans le catalogue des formations de l'Institut (thématiques et cycles). Dans ce cadre, les partages

d'apports théoriques, de pratiques de gestion permettent la constitution d'un réseau des cadres, leur cohésion par métier, l'émergence de communautés d'établissements. L'Institut est une des instances clé de la professionnalisation des cadres qui, pour certains, deviennent ensuite contributeurs de ces formations.

ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE

- ▷ Élaborer une cartographie des services et formations proposées aux établissements (Institut, AMUE, conférences et associations professionnelles, ministère) dans un principe de subsidiarité, intégrant un nouveau service "d'offre sur mesure".
- ▷ Organiser des cycles de formation intégrant des séquences intermétier pour le renforcement d'une communauté des cadres des établissements.
- ▷ Accentuer la continuité numérique des formations, partage de ressources animées sur M@gistère permettant un plus grand maillage territorial des méthodologies de gestion.
- ▷ Consolider le principe de co-élaboration des cycles de formation, et sa structure de concertation permanente (CPU, CDEFI, ministères, associations, AMUE, inspection générale).

Le rayonnement des politiques éducatives

L'Institut a vocation à valoriser l'action de ses deux ministères. À l'attention de la société civile dans son ensemble et de la communauté éducative en particulier, l'Institut encourage et diffuse les meilleures

initiatives éducatives et pédagogiques. Il témoigne de l'excellence des actions conduites au plus près du terrain et vise à faire connaître ses initiatives et à les diffuser plus largement au niveau européen.

ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE

- ▷ Fort de son expertise, de sa position au sein du système éducatif, de sa place dans le RESP, l'Institut va s'engager dans le déploiement d'un cycle d'auditeurs. Il s'agit de rassembler des professionnels qui sont ou auront vocation à être des acteurs clés du débat public sur l'éducation et de les sensibiliser aux grandes problématiques des politiques d'éducation, d'enseignement supérieur. Cadres de collectivités territoriales, parlementaires, journalistes, représentants de parents d'élèves, d'étudiants, syndicalistes, mais aussi hauts potentiels des deux ministères sont des profils potentiels d'auditeurs. L'objectif est de traiter en un an les questions relatives à l'organisation du système et à ses grands enjeux. Il s'agit de "donner à voir" le système éducatif à partir notamment de visites d'étude.
- ▷ Développer et diffuser largement un cycle de conférences de haut niveau en partenariat avec le CNED.
- ▷ L'Institut collabore avec ses homologues européens pour partager l'expérience française et développer une réflexion comparatiste entre les systèmes éducatifs.

Construire une marque d'excellence

Au service du rayonnement des deux ministères, l'Institut doit s'imposer comme une "marque" dotée d'une image d'excellence. La stratégie de communication de l'IH2EF doit lui permettre de porter son offre de service, mais pas seulement : elle doit l'aider à profiter de son positionnement ministériel

et de son réseau dense de partenaires nationaux et internationaux pour faire rayonner son expertise, et devenir ainsi "le" point de repère en termes de contenus de formation, d'ingénierie de formation et d'innovation, pour l'ensemble de ses publics.

ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE

- ▷ Mettre en place une stratégie de communication avec l'appui de la DELCOM.
- ▷ Le site esen.education.fr doit devenir un portail performant de référence pour les personnels d'encadrement des deux ministères. Il doit permettre de relayer les données issues de la recherche, à l'instar du "Education endowment foundation". La refonte se fera en lien avec celle d'education.gouv.fr et d'Eduscol (mais aussi en lien avec des portails existants comme celui de Canopé), afin d'offrir une offre numérique cohérente et complémentaire.
- ▷ Organiser la politique de diffusion de contenus autour d'un panel d'outils adaptés (lettre de veille, webradio, chaîne YouTube, etc.).
- ▷ Établir une stratégie de présence et d'animation active sur les réseaux sociaux en lien avec la DELCOM.
- ▷ Conférer aux personnels un esprit d'appartenance en leur offrant des formats de communication interne dynamiques et de proximité.



AXE 4

Assurer le plein déploiement du projet stratégique en consolidant son administration générale

Le passage en Institut des hautes études de l'éducation et de la formation suppose une modernisation générale de l'organisation, soucieuse des agents et de la qualité de vie au travail.

L'environnement général de l'Institut doit répondre à l'exigence de qualité pédagogique des formations par une réflexion sur les espaces de formation, que ce soit les salles ou les espaces informels, qui doivent évoluer pour accueillir les nouvelles approches de la formation d'adultes, favoriser les échanges et le travail collaboratif.

L'espace physique doit trouver son pendant dans l'espace virtuel : il s'agit de moderniser les outils et espaces de travail collaboratif, y compris dans la dimension logistique et organisationnelle. Les systèmes d'information doivent évoluer vers un espace numérique de formation pour les stagiaires et un système de gestion performant de la formation.

L'Institut doit se transformer pour devenir un lieu de vie chaleureux pour tous les personnels d'encadrement, de leur développement de compétences, de leurs rencontres, de leurs évolutions professionnelles.

Une politique RH volontariste

L'Humain est au cœur des actions de l'Institut, et cet engagement se concrétise aussi auprès de ses agents. Tenir compte du taux de rotation important des ingénieurs de formation et, *a contrario*, d'une grande stabilité dans les fonctions-support à la formation, implique une politique des ressources humaines dynamique et volontariste qui associe la

valorisation et le développement des compétences de tous les collaborateurs de l'Institut. L'évolution de l'ESENER en Institut nécessite un accompagnement RH spécifique, essentiel à la réussite du projet.

ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE

- ▷ Conduire une politique de recrutement plus proactive et attractive.
- ▷ Valoriser les compétences acquises au sein de l'Institut dans le cadre de l'accompagnement des carrières.
- ▷ Développer une formation interne individualisée pour accompagner l'évolution de l'ESENER en Institut et notamment développer les expertises thématiques et les compétences des personnels.
- ▷ Mettre en place un plan d'actions RPS/QVT au bénéfice des personnels de l'Institut en partenariat avec l'ANACT/ARACT.

Repenser l'aménagement des espaces

Les espaces de pause, de circulation et d'apprentissage de l'Institut occupent une part importante du bâtiment dont les lignes peuvent par ailleurs renvoyer une image de vide et de froideur. Tout en respectant l'architecture moderne, ainsi que les contraintes liées à la sécurité, le projet "Réchauffer l'Institut" propose un aménagement qui donne

à voir l'activité de l'Institut et de ses partenaires, rend chaque espace accueillant, favorisant à la fois l'engagement personnel et la création de réseaux professionnels.

ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE

- ▷ Utiliser les espaces de circulation pour encourager les échanges interpersonnels et y proposer des contenus enrichissant les formations.
- ▷ Moderniser les espaces de formation en intégrant des dispositifs modulaires et créatifs favorisant le travail collaboratif.
- ▷ Dynamiser les espaces de vie favorisant la création et le renforcement des liens, le travail informel, la détente et la découverte de l'environnement local.
- ▷ Repenser une signalétique efficace et esthétique.

Rénover les systèmes d'information

L'importance des flux dans l'Institut (stagiaires, intervenants), et le nombre important de données qui s'y rattachent, nécessite d'avoir recours à un système d'information performant, pour gagner en efficacité et en fiabilité.

Accélérer et fiabiliser la circulation de l'information en interne apportera un gain de productivité important. Les systèmes de gestion de type "workflow" proposent une réponse pertinente à nos besoins.

L'accélération du processus actuel de dématérialisation s'accompagne de la mise à disposition d'outils de gestion numérique, de type environnement numérique de travail.

ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE

- ▷ Développer un espace et des outils numériques facilitant le travail collaboratif.
- ▷ Mettre en place une plateforme orientée usagers les accompagnant dans leur formation (plateforme de type "gestion de colloque").
- ▷ Construire un système de "workflow" permettant entre autre la circulation de l'information et les processus de validation.
- ▷ Le système applicatif GAIA, actuellement exploité pour la préparation et la mise en œuvre de la formation, fait l'objet d'une importante refonte, dans laquelle l'Institut va s'inscrire.

GLOSSAIRE DES SIGLES

ANACT/ARACT

Association nationale/régionale pour l'amélioration des conditions de travail

AMUE

Agence de mutualisation des universités et établissements

CDEFI

Conférence des écoles françaises de formation d'ingénieurs

CEREQ

Centre d'études et de recherches sur les qualifications

CNED

Centre national d'enseignement à distance

CPU

Conférence des universités

DAFPE

Délégué académique à la formation des personnels d'encadrement

DEPP

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

DGESCO

Direction générale de l'enseignement scolaire

DGESIP

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

DGRH

Direction générale des ressources humaines

ESENER

École supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

ESPE

École supérieure du professorat et de l'éducation

ESR

Enseignement supérieur, recherche et innovation

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

IEA

International association for the evaluation of educational achievement

IH2EF

Institut des hautes études de l'éducation et de la formation

Loi LRU

Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

MESRI

Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

MPES

Mission de la politique de l'encadrement supérieur

OCDE

Organisation de coopération et de développement économiques

PIAAC

Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes

PIRLS

Progress in international reading literacy - Programme international de recherche en lecture scolaire

PISA

Programme for international student assessment - Programme international pour le suivi des acquis des élèves

RESP

Réseau des Écoles de service public

RPS/QVT

Risques psycho-sociaux / Qualité de vie au travail

TIMSS

Trends in international mathematics and science study



IH2EF

Institut des hautes études
de l'éducation et de la formation

Téléport 2- Boulevard des Frères Lumière
BP 72000
86963 Futuroscope - Chasseneuil cedex
05 49 49 25 00

www.esen.education.fr



@lh2ef



IH2EF